

Интенсивный курс

● **РАЗВИТИЕ  
ЛИЧНОСТИ**

*Свежие идеи  
Новые решения*

**БРАЙАН КЛЕГ • ПОЛ БИЧ**

Брайан Клег

Пол Бич

**Интенсивный курс:**  
***РАЗВИТИЕ***  
***ЛИЧНОСТИ***

Москва  
АСТ • Астрель  
2004

УДК 793.7  
ББК 77.056я92  
К48

Оформление  
*Дизайн-студия «Дикобраз»*

Перевод с английского  
*В. Г. Панова*

Настоящее издание представляет собой  
авторизованный перевод оригинального английского издания  
**Crash Course in Personal Development**

Подписано в печать 15.04.2004. Формат 84x108 1/32.  
Гарнитура «Ньютон». Бумага газетная. Усл. печ. л. 21,84.  
Тираж 5 000 экз. Заказ № 2349.

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 - книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№77.99.02.953.Д.000577.02.04 от 03.02.2004

**Клег Б.**

К48 **Интенсивный курс: развитие личности: Пер. с англ. /**  
**Б. Клег, П. Бич. — М: ООО «Издательство Астрель»: ООО**  
**«Издательство АСТ», 2004. — 406, [10] с. — (Интенсивный**  
**курс).**

**ISBN 5-17-024860-1 (ООО «Издательство АСТ»)**

**ISBN 5-271-09305-0 (ООО «Издательство Астрель»)**

**ISBN 0-7494-3832-0 (англ.)**

Книга «Интенсивный курс: развитие личности» — простое и доступное средство для развития творческих способностей, однако это не сухое учебное пособие. Авторы книги призывают читателей: «Приготовьтесь учиться, но будьте готовы и получать удовольствие».

**УДК 793.7**

**ББК 77.056я92**

**ISBN 5-17-024860-1**

(ООО «Издательство АСТ»)

**ISBN 5-271-09305-0**

(ООО «Издательство Астрель»)

**ISBN 0-7494-3832-0 (англ.)**

© Brian Clegg and Paul Birch, 2002

© ООО «Издательство Астрель», 2004

# Содержание

Введение	11
1. Базовые сведения о курсе и о личном развитии	13
Зачем это нужно?	13
Основные элементы курса	15
Управление временем	20
Борьба со стрессом	30
Ведение переговоров	37
Приступаем к упражнениям	59
2. План работы	60
Как устроен этот курс	60
Контрольный список тем	61
3. Интенсивный курс личного развития	67
Тема 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ЛИЧНОМ РАЗВИТИИ	68
Занятие 1.1. Упражнение: На что уходит мое время?	69
Занятие 1.2. Упражнение-техника: Десять главных задач	71
Занятие 1.3. Техника: Личный проект	73
Занятие 1.4. Упражнение-техника: Маленькие успехи	75
Занятие 1.5. Техника: Всегда есть еще один рычаг	77
Тема 2. ОСНОВЫ: ГЛАВНЫЕ МОТИВЫ, ДВИЖУЩИЕ ВАМИ	79
Занятие 2.1. Упражнение: В поисках талантов	80
Занятие 2.2. Упражнение: Если бы я был богат	82
Занятие 2.3. Упражнение: День вашей мечты	84
Занятие 2.4. Упражнение: Схема препятствий	86
Занятие 2.5. Упражнение: Что для этого потребуется?	88
Тема 3. «ГОРЯЧИЕ КНОПКИ»: СТРЕССОРЫ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ	90
Занятие 3.1. Упражнение: Степень контроля	91
Занятие 3.2. Упражнение: Крупные события и стрессы	93
Занятие 3.3. Упражнение: Реакция на психологическое - давление	95
Занятие 3.4. Упражнение: Проверка физического состояния	97
Занятие 3.5. Упражнение: Проверка психологического состояния	99

<b>Тема 4. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ</b>	101
Занятие 4.1. Упражнение: Основные принципы	102
Занятие 4.2. Упражнение-техника: Ключевые занятия	104
Занятие 4.3. Упражнение-техника: Приоритеты	106
Занятие 4.4. Упражнение: Правило Парето	108
Занятие 4.5. Упражнение-техника: Диаграмма для оценки приоритетов	110
<b>Тема 5. РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ: ДОСТИГАЕМ РАВНОВЕСИЯ</b>	112
Занятие 5.1. Упражнение: Инвентаризация портфеля	113
Занятие 5.2. Упражнение: Устранение дисбаланса	115
Занятие 5.3. Упражнение: Чтение	117
Занятие 5.4. Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»	119
Занятие 5.5. Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»	121
<b>Тема 6. «Я НЕ МОГУ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ»: КАК ПЕРЕСТАТЬ ОТВЛЕКАТЬСЯ</b>	123
Занятие 6.1. Техника: Красная бейсболка	124
Занятие 6.2. Техника: Отражение помех	126
Занятие 6.3. Упражнение: Эффективное начало дня	128
Занятие 6.4. Техника: Чем занять ожидание	130
Занятие 6.5. Упражнение: Ваше время и Интернет	132
<b>Тема 7. ДРОБЛЕНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЗАДАЧУ УДОБНОЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ</b>	134
Занятие 7.1. Упражнение-техника: Дробление ключевых занятий	135
Занятие 7.2. Упражнение-техника: Работа со списком задач	137
Занятие 7.3. Упражнение-техника: Невыполненные задачи	139
Занятие 7.4. Упражнение: «Мы не укладываемся в сроки»	141
Занятие 7.5. Упражнение-техника: «Буферное время»	143
<b>Тема 8. УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ»</b>	145
Занятие 8.1. Упражнение: Почему бы не сказать «нет»?	146

Занятие 8.2. Упражнение: «Нет, я не могу этого сделать»	148
Занятие 8.3. Упражнение-техника: Пойдите себе навстречу	150
Занятие 8.4. Техника: Нет дела — нет отчета	152
Занятие 8.5. Упражнение: Лучшая новость — отсутствие новостей	154
<b>Тема 9. КАК УПРАВЛЯТЬ СОБРАНИЯМИ И НЕ ДАВАТЬ ИМ УПРАВЛЯТЬ ВАШЕЙ ЖИЗНЬЮ</b>	156
Занятие 9.1. Техника: Повестка дня	157
Занятие 9.2. Техника: Эффект от результатов собрания	159
Занятие 9.3. Техника: Список участников собрания	161
Занятие 9.4. Упражнение-техника: Неформальные встречи	163
Занятие 9.5. Техника: Упорядоченная дискуссия	165
<b>Тема 10. ПООЩРЯЙТЕ СЕБЯ САМИ</b>	167
Занятие 10.1. Техника: «Снятие сливок»	168
Занятие 10.2. Упражнение-техника: Небольшие поощрения	170
Занятие 10.3. Техника: Лакомство в награду	172
Занятие 10.4. Техника: Словесное поощрение	174
Занятие 10.5. Упражнение: Крупные успехи	176
<b>Тема 11. СРЕДА, КОТОРАЯ ВАС ОКРУЖАЕТ</b>	178
Занятие 11.1. Техника: Тихие уголки	179
Занятие 11.2. Упражнение: Насколько вы доступны?	181
Занятие 11.3. Упражнение-техника: Работа дома	183
Занятие 11.4. Упражнение: Условия на рабочем месте	185
Занятие 11.5. Техника: Как справляться с переменами	187
<b>Тема 12. КАК ПЕРЕПОРУЧАТЬ РАБОТУ ДРУГИМ</b>	189
Занятие 12.1. Упражнение-техника: Поручение работы	190
Занятие 12.2. Упражнение: Будьте готовы	192
Занятие 12.3. Упражнение: Трудности при поручении работы	194
Занятие 12.4. Упражнение: «Это моя работа»	196
Занятие 12.5. Упражнение-техника: Ваш «чрезвычайный собеседник»	198

Тема 13. ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	200
Занятие 13.1. Техника: Работа с электронной почтой	201
Занятие 13.2. Техника: Отошлите стресс прочь	203
Занятие 13.3. Техника: Исходящие звонки	205
Занятие 13.4. Техника: Как строить телефонный разговор	207
Занятие 13.5. Техника: Бумажные горы	209
Тема 14. ЧЕМ ЗАПОЛНИТЬ НЕЗАНЯТОЕ ВРЕМЯ	211
Занятие 14.1. Техника: Выключение телевизора	212
Занятие 14.2. Упражнение: Мы — это то, что мы едим	214
Занятие 14.3. Техника: Играйте!	216
Занятие 14.4. Упражнение: Духовный путь	218
Занятие 14.5. Упражнение: Другие ценности	220
Тема 15. НАШИ БЕДЫ И РАДОСТИ: О ГНЕВЕ И СМЕХЕ	222
Занятие 15.1. Упражнение: Разрешение конфликтов	223
Занятие 15.2. Упражнение: Смейтесь!	225
Занятие 15.3. Техника: Ярость	227
Занятие 15.4. Техника: Не делайте этого	229
Занятие 15.5. Упражнение: Если вы выходите из себя	231
Тема 16. РАССЛАБЬТЕСЬ: УПРАЖНЕНИЯ НА РЕЛАКСАЦИЮ	233
Занятие 16.1. Техника: Массаж и ароматерапия	234
Занятие 16.2. Упражнение: Ритуалы, которые успокаивают	236
Занятие 16.3. Упражнение-техника: Дышите — это полезно!	238
Занятие 16.4. Упражнение-техника: «Волны»	240
Занятие 16.5. Упражнение-техника: Лечебная литература	242
Тема 17. ОБЩЕНИЕ БЕЗ СТРЕССОВ, ИЛИ КАК ОБЩАТЬСЯ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ	244
Занятие 17.1. Упражнение: Как справиться с брюзгой	245
Занятие 17.2. Упражнение: Ходячий стрессор	247
Занятие 17.3. Упражнение: Задира	249
Занятие 17.4. Упражнение: Как пресечь агрессивное поведение	251
Занятие 17.5. Упражнение: Замедление темпа	253





Тема 23. СКВОЗЬ ПЕЛЕНУ ТУМАНА: ЧТО ВЫ СЛЫШИТЕ И ЧТО ВАМ ХОТЯТ СКАЗАТЬ	310
Занятие 23.1. Техника: Учитесь слушать	311
Занятие 23.2. Упражнение: Правду ли вам говорят?	313
Занятие 23.3. Техника: Обратная связь	315
Занятие 23.4. Упражнение: Переговоры на расстоянии	317
Занятие 23.5. Техника: Мнимая наивность	319
Тема 24. РЫЧАГИ ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОБРАТИТЬ ИХ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ	321
Занятие 24.1. Техника: «Вы можете получить это прямо сейчас»	322
Занятие 24.2. Упражнение: Начальная цена	324
Занятие 24.3. Упражнение-техника: Добавление приправы	327
Занятие 24.4. Техника: Всегда можно сказать «если»	329
Занятие 24.5. Упражнение-техника: Особое предложение	331
Тема 25. КАК ПОДАТЬ СЕБЯ С МАКСИМАЛЬНО ВЫГОДНОЙ СТОРОНЫ	333
Занятие 25.1. Упражнение-техника: Не принижайте себя	334
Занятие 25.2. Техника: Получение поручительства	336
Занятие 25.3. Техника: Восхитительные переговоры	338
Занятие 25.4. Упражнение: Используйте свои достоинства в полной мере	340
Занятие 25.5. Упражнение: Будьте самим собой	342
Тема 26. КАК СДЕЛАТЬ ВЫБОР И ПРИНЯТЬ ВЗВЕШЕННОЕ РЕШЕНИЕ	344
Занятие 26.1. Упражнение-техника: Делайте заметки	345
Занятие 26.2. Техника: Сроки и проблемы	347
Занятие 26.3. Упражнение-техника: Простая оценка вариантов	349
Занятие 26.4. Упражнение-техника: Сложная оценка вариантов	351
Занятие 26.5. Упражнение-техника: Интуитивный выбор	353
Тема 27. «ВЫХОД ЗА РАМКИ»: ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОБЩЕНИЮ С ЛЮДЬМИ	355
Занятие 27.1. Техника: Частичное согласие	356
Занятие 27.2. Упражнение: Атмосфера доверия	358

Занятие 27.3. Упражнение-техника: Отличный обмен	360
Занятие 27.4. Техника: Провал переговоров	362
Занятие 27.5. Упражнение-техника: Завышенная планка	364
<b>Тема 28. ПЛАНИРОВАНИЕ: ПУТЬ К УСПЕХУ</b>	366
Занятие 28.1. Упражнение-техника: Сценическое волнение	367
Занятие 28.2. Упражнение-техника: Уникальное предложение о продаже	369
Занятие 28.3. Упражнение-техника: Главные цели переговоров	371
Занятие 28.4. Упражнение-техника: Ваш прогноз	373
Занятие 28.5. Упражнение-техника: Оставьте инициативу за собой	375
<b>Тема 29. СТРОЙТЕ ОБЩЕНИЕ ТАК, ЧТОБЫ ВАС ПОНИМАЛИ</b>	377
Занятие 29.1. Упражнение: Как использовать эмоции	378
Занятие 29.2. Упражнение: «Честно говоря...»	380
Занятие 29.3. Техника: Не торопитесь с согласием	382
Занятие 29.4. Упражнение-техника: Как пользоваться молчанием	384
Занятие 29.5. Упражнение: Язык тела	386
<b>Тема 30. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБЫ РАССЛАБЛЕНИЯ</b>	388
Занятие 30.1. Упражнение-техника: Мышечная релаксация	389
Занятие 30.2. Упражнение-техника: Великая сила музыки	391
Занятие 30.3. Упражнение: В тупике	393
Занятие 30.4. Техника: Медитация	395
Занятие 30.5. Упражнение: Во что вы одеваетесь?	397
<b>4. Заключение</b>	399
<b>ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ</b>	399
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	401
Техники с высоким рейтингом «Управление временем»	401
Техники с высоким рейтингом «Борьба со стрессом»	403
Техники с высоким, рейтингом «Ведение переговоров»	405
Техники с высоким рейтингом «Общее развитие»	406
Техники с высоким рейтингом «Развлечение»	407

# ВВЕДЕНИЕ

Личное развитие — это очень широкое понятие: с таким же успехом данную книгу можно было назвать «Как получать от жизни все, что вам нужно» или «Как заставить свою жизнь быть такой, как вам хочется», хотя это было бы слишком громоздко. Но когда я писал книги из серии «Ускоренные курсы»: «Ускоренный курс управления временем», «Ускоренный курс борьбы со стрессом» и «Ускоренный курс по эффективному общению», меня очень удивил тот факт, насколько тесно все эти темы переплетены между собой.

В каждом из этих случаев важно было ясно представлять себе, чего вы хотите (от жизни или от переговоров), а затем принять все меры, чтобы максимально влиять на события. И хотя не существует никаких волшебных формул, гарантирующих успех в любом начинании, вы обеспечите себе максимальные шансы на успех, упорядочив свою жизнь, овладев навыками и техниками, которые позволят полнее контролировать свое время, и научитесь побеждать стресс и эффективно общаться с людьми.

Я соединил вместе проверенные и надежные техники из этих книг, чтобы они составили цельный курс, который поможет читателю заниматься саморазвитием и не потребует больших затрат его ценного времени.

Эта книга поделена на два основных раздела. В первой главе, которая называется «Базовые сведения о курсе и о личном развитии», вам предстоит разобраться в том, что лежит в основе техник и упражнений курса. Очень важно сделать это прежде, чем приступить к чему-то наподобие курса личного развития, поскольку без понимания того, с какой целью следует выполнять упражнения, у вас не возникнет ощущения, что вы вполне контролируете процесс своего развития. Первая глава имеет небольшой объем, поэтому вы справитесь с ней за пару часов.

Вторая часть книги представляет собой программу из упражнений и техник: упражнения предназначены для развития ваших навыков, а техники вы сможете применять в непосредственном общении с другими людьми. Программа делится на темы, составленные так, что для их освоения вам будет доста-

точно свободного времени в течение недели. Однако если вам захочется предельно ускорить освоение этого интенсивного курса, то каждую тему можно проходить за день. Кроме того, для тех, кто решил заняться своим личным развитием, будет весьма важно ознакомиться с литературой по этой теме.

В конце этой книги вы найдете обзорный раздел, который должен подвести итоги того, чему вы научились. Там же вы найдете приложение, которое поможет вам в работе над материалом курса, а также в выборе отдельных техник для той или иной конкретной задачи. Кроме того, для помощи в выполнении упражнений и для ознакомления с дополнительным материалом в темах курса помещены ссылки на некоторые сайты Интернета.

Итак, приготовьтесь учиться, но будьте готовы и получать удовольствие: личное развитие — это то, что нужно прежде всего вам, и оно ни в коем случае не должно превращаться в скучную обязанность.

# 1

## **Базовые сведения о курсе и о личном развитии**

### **ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО?**

#### **Как сделать свою жизнь максимально эффективной**

Главная задача этого курса заключается в том, чтобы вы сделали свою жизнь максимально эффективной. Дело в том, что мы все обладаем естественной склонностью игнорировать крупные проблемы, но охотно беремся за не слишком значительные вопросы. В своей классической книге «Закон Паркинсона» С. Норткоут Паркинсон приводит следующий пример: вымышленное собрание, посвященное двум вопросам. Первый из них — реконструкция атомной электростанции, а второй — строительство нового навеса для велосипедов. Присутствующие практически не уделили времени вопросу об атомной станции, зато очень подробно остановились на постройке навеса. Все дело в том, что каждый из нас разбирается в том, что такое навес и сколько денег требуется для его постройки, в то время как понять, что представляет собой атомная электростанция, или вообразить себе громадные суммы, требующиеся для ее строительства, не может почти никто.

Следовательно, отчасти в нашей склонности проходить мимо важных вопросов повинно то, что нам не удается в них разобраться. И кроме того, часто эти трудности пугают нас. И вот нам уже кажется, что возникшая проблема слишком масштабна, чтобы с ней можно было справиться, поэтому вместо ее решения мы сосредотачиваемся на мелочах.

Одним из важнейших вопросов, который каждый из нас как личность задает себе, является следующий: «Как я могу сделать свою жизнь максимально эффективной?» А из-за вышеперечисленных причин наша врожденная склонность игнорировать все важнейшие проблемы заставляет нас уклоняться от ответа и жить так, как мы жили прежде. Однако, миновав этот важный этап самоанализа и не выяснив, чего вы хотите от жизни и что вам следует сделать для достижения своих целей, вы ни на шаг не приблизитесь к ответу на этот важный вопрос.

Некоторые могут возразить: «Не стоить и пытаться». Ведь иногда мы хотим от жизни того, на что у нас объективно нет ни малейшего шанса. Скажем, как бы я ни хотел выступать за национальную сборную по футболу, мне не удастся этого достигнуть. И это в точности то же самое, как если бы меня пригласили в сборную, тогда как мне это совершенно не нужно. Однако не осознавая, какие желания и стремления вами движут, и не прикладывая хоть какие-нибудь усилия к тому, чтобы добиться своей цели хотя бы частично (если не целиком), человек обречен жить в разочаровании и безнадежности. И здесь ключевую роль начинает играть проблема инициативы и контроля.

### **Возьмите инициативу в свои руки**

Многие упражнения и техники этого курса посвящены вопросам контроля и управления: управлению своим временем, контролю над стрессом, контролю над отношениями с другими людьми. Держать что-либо под контролем, однако, не означает, что вы всегда сможете получать желаемое: те или иные ограничения неизменно будут сдерживать вас. Но почти во всех случаях мы можем контролировать ситуацию в большей степени, чем обычно это делаем, и это ощущение контроля жизненно важно для осознания того, что вы продвигаетесь прямо к своей жизненной цели.

Вот одно интересное наблюдение: при сравнении уровня стресса в различных профессиях выясняется, что он зависит не от сложности работы, не от меры давления, которое оказывается на человека, а от того, в какой степени человек может располагать инициативой. Вот почему уровень стресса у уборщика может быть куда выше, чем у генерального директора, а у балерины — выше, чем у диспетчера в аэропорту. Конечно, и авиадиспетчер будет подвергаться сильнейшим стрессам, если ему

приходится оперировать чрезмерным количеством факторов и он не может полностью контролировать ситуацию, однако необходимые вспомогательные средства делают эту профессию, которая кажется самой «стрессовой» из всех, вовсе не самой тяжелой и напряженной. Контроль является душой и сердцем личного развития.

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУРСА

В этом курсе мы сосредоточимся на трех главных факторах, определяющих способность человека контролировать свою жизнь и строить ее с максимальной эффективностью: это умение конкретизировать время, справляться со стрессом и общаться с другими людьми. Как правило, три эти фактора рассматриваются в отдельности и подаются как управление временем, борьба со стрессом и развитие навыков общения. Разумеется, когда речь идет о специфических особенностях каждого фактора, то имеет смысл рассматривать их отдельно, но если осознать, насколько тесно они переплетены между собой, то станет очевидным, что для создания цельного курса личного развития необходимо рассматривать их в совокупности.

### Управление временем

Все мы признаем, как важно уметь управлять своим временем (и одновременно мы ничего не делаем, чтобы этому учиться). Судя по всему, что-то в самой природе человека восстает против управления временем, несмотря на то что преимущества его столь очевидны. Это можно уподобить здоровому питанию: мы можем с готовностью признавать, что фрукты и овощи полезны и что нам даже нравится их есть, — но вместе с тем питаемся мы «пищевым хламом».

Очень печально, что человечество в такой степени игнорирует управление временем. Мы на каждом шагу слышим вариации на тему «как много еще нужно сделать и как мало останется для этого времени», и лишь немногие могут доводить свои начинания до конца. Мало кому удается уравнивать семейные и профессиональные дела, работу и удовольствие, стрессы и борьбу с ними. Однако правильное управление временем — это не просто педантичное занятие, которое могут любить только

фанатики порядка, — это средство, помогающее больше успевать и лучше жить. (Конечно, если подобного можно достичь на практике.)

В основе своей, в идее управления временем заключен здравый смысл — так почему же мы им пренебрегаем? Все выглядит так, словно против этого что-то восстает внутри нас. На самом деле, неудачи наших попыток распорядиться своим временем объясняются совместным влиянием целого ряда причин. Одна из них — это пережиток подросткового возраста: как правило, подросткам на каждом шагу указывают, что и когда они должны делать, и они от этого не в восторге. А поскольку управление временем может рассматриваться и как контроль кого-то со стороны над нашим временем, оно вызывает в нас потребность сопротивляться ему, упрямо (и исключительно из принципа) отказываясь от всего того, что для нас объективно полезно.

Другая проблема заключается в лени. Нравится вам это или нет, но большинство из нас ленивы. Мы не слишком любим доводить что-либо до конца и без особого энтузиазма воспринимаем перемены. И как бы то ни было, лень обычно порождается скучной работой, не правда ли? Мы не ленимся, когда нас ждут важные и интересные дела, вроде коммерции или творческой работы в любимой области, — лень вызывают рутинные проблемы. Так и хочется зевнуть.

Кроме того, не забудем о «проблеме болота и крокодилов». Есть одна старая поговорка: «Когда вы стоите по самые подмышки в крокодилах (можете вставить сюда любую другую часть тела), трудно думать об осушении болота». Мы говорим: «Я непременно займусь вопросами управления временем, но не раньше, чем завершится очередной кризис»; «Когда у меня появится время, я непременно что-нибудь с этим сделаю». Вот только благодаря неумению управлять своим временем мы так ничего и не успеваем сделать, потому что неизменно раздражается новый кризис и на нас опять начинает что-нибудь давить.

И наконец, не будем сбрасывать со счетов неправильное понимание этой проблемы, ему мы обязаны некоторым новым подходам к управлению временем, руководствующимся самыми лучшими побуждениями. Это заблуждение, из-за которого управление временем сводится к тому, чтобы иметь аккуратный рабочий стол и упорядоченную систему папок. На самом же деле эффективная организация труда — процесс в высшей степени индивидуальный, и действию «универсальных» методов оно не



поддается. Иногда очень важно иметь чистый рабочий стол, где все лежит на своих местах, но было бы ошибкой утверждать, что это решение принесет пользу всем и каждому.

## **Борьба со стрессом**

Стресс — признанный враг человечества и основное препятствие для эффективной организации работы. Он превратился в проблему для целых компаний из-за того, что снижает производительность труда; каждый знает, насколько губительным для здоровья и личного счастья может быть стресс. Вместе с тем следует признать это состояние напряжения довольно-таки сложным явлением, которое не может быть однозначно оценено. Всем нам в той или иной мере необходим стресс, поскольку он является стимулом для достижений. Ни полное его отсутствие, ни его избыток нельзя считать полезным.

Чем является стресс с точки зрения физического состояния, нам всем прекрасно известно. Как только мозг убеждается в необходимости повышенных усилий, он отдает приказ железам всего тела вырабатывать различные гормоны. Эти активные вещества (например, адреналин, норадреналин и кортизол) готовят организм к действию: у нас напрягаются мышцы, учащается сердцебиение и начинается прилив крови к тем органам, которым она особенно необходима, оттекая от пищеварительной системы и кожи, которым она в этот момент не так нужна. Все это служит одной цели: создать достаточное количество энергии, чтобы человек смог адекватно отреагировать на фактор стресса: броситься в бой или спастись бегством — иными словами, чтобы выжить.

Иногда состояние напряжения действительно помогает выжить — если вы спасаетесь от нападения или выбираетесь из горящего здания. Гораздо чаще, впрочем, механизмы стресса действуют чересчур активно. Вы можете быть спортсменом, актером, менеджером, проводящим деловую презентацию, или пожарным: в любой из этих профессий стресс играет решающую роль. Каждый, кому хоть раз приходилось выходить на сцену, прекрасно знает возникающее под ложечкой неприятное ощущение, которое как бы спрашивает: «Какого черта вы тут делаете?» — и вместе с тем без этого состояния напряжения едва ли можно было бы получить ту массу преимуществ, которые оправдывают его возникновение.

Впрочем, если бы все было так просто, то победа над напряженным состоянием сводилась бы к увеличению количества стрессов, тогда как на самом деле все обстоит как раз наоборот. Организм человека устроен так, что стресс является для него «внештатной ситуацией», тогда как в действительности он чаще оказывается нормой жизни. К тому же, когда мы испытываем повышение уровня адреналина и других гормонов, то обычно ничего не делаем для адекватного их использования. Нам, как правило, не приходится ни вступать в драку, ни спастись бегством: мы должны оставаться на месте и переносить последствия. Именно так бывает в столь непохожих друг на друга состояниях, как напряжение, возникающее при вождении машины, и напряжение от воспитания ребенка.

Отдельные и случайные стрессы подобного рода никакой проблемы обычно не представляют: настоящий вред организму причиняет сочетание постоянного возникновения состояния напряжения с невозможностью физически реагировать на него. Человек, постоянно находящийся на грани стресса, легко может отреагировать на любой пустяк слишком остро (классическим примером являются дорожные инциденты). Дело в том, что наш организм попросту не приспособлен к длительной и активной стрессогенной деятельности. А если стрессу не давать выхода, он повышает риск заболеваний сердца и прочих болезней.

В этом курсе вы найдете лишь часть тех советов и средств, которые необходимы для противодействия стрессу. В некоторых случаях уместнее было бы искать для этого профессиональную помощь или обратиться к кому-нибудь за поддержкой в борьбе со стрессом. Однако это все же курс личного развития, и в нем описаны средства первой помощи против стресса, которые окажутся полезными в большинстве жизненных ситуаций.

### **Ведение переговоров**

Трудно представить себе жизнь без разного рода переговоров. Практически любое деловое предприятие, начиная со слияния крупных корпораций и заканчивая собранием по поводу места для нового стола, зависит именно от переговоров. На договорной основе зиждется и обсуждение правил поведения, которые вы хотите привить своим детям. Можно сказать, что мало

найдется областей межличностного общения, в которых не было бы места обсуждению и изменению условий взаимодействия.

Человек, стремящийся преуспеть в ведении переговоров, должен развить в себе громадное множество умений. Он должен научиться эффективно общаться, сочетая в себе умения «продавать» и увлекать, а также слушать. Он должен уравновешивать стратегические и тактические соображения. Кроме того, в деловом мире профессионалы переговоров должны знать свою компанию вдоль и поперек и ничуть не хуже изучить компанию, с которой они имеют дело. И еще, всего этого недостаточно: для эффективных переговоров необходима гибкость — способность проследить все возможные варианты и постараться изменить цель с недостижимо высокой на посильную, но все же достаточно значительную.

Все это имеет для нас как приятные, так и неприятные последствия. Многие из навыков, необходимых для переговоров, нельзя освоить без практики. Это, однако, не означает, что можно приступать к обмену мнениями о слиянии компаний, не имея опыта в этом деле. Искусство переговоров мы осваиваем ежедневно: дома, по дороге на работу и на самой работе; оно совершенно естественно для нашей жизни.

Но зачем оно вообще нужно? Дело в том, что любая из договаривающихся сторон испытывает в них практическую потребность. Если вы пытаетесь что-то продать (в самом широком смысле этого слова), вам захочется оговорить лучшую цену при оптимальных условиях. Если вы хотели бы что-то купить, вам опять-таки желательно обеспечить оптимальные цены и условия (как ни странно, на этот раз вы будете вкладывать в это понятие совершенно иной смысл). Иногда целью переговоров является установление компромиссных и реалистичных условий; но даже в этом случае различия в позициях оппонентов заставят их добиваться противоположных результатов.

От остальных форм общения ведение переговоров отличается тем, что оно ориентировано на достижение заранее известного и точно определенного желаемого результата. Речь может идти о приобретении или о размерах заработной платы, о том, куда пойти поужинать, или о том, до которого часа ребенок может пойти гулять. Желаемый результат заключается в том, чтобы достичь соглашения по данному вопросу, однако у каждой из сторон имеется свое мнение относительно того, к чему ей следует стремиться, и каждая из них желала бы склонить чашу весов в свою сторону.

Вместе с тем никогда не следует забывать, что переговоры — это опять-таки межличностное общение. Нет ничего хуже механически безжизненных «переговоров»: неуклонное применение застывших правил и норм приведет лишь к тому, что переговорный процесс выйдет из-под контроля и стороны ни о чем не договорятся. Переговоры не принадлежат к точным наукам: это сочетание логики и эмоций, интуиции и расчета. В них нельзя полагаться ни на обособленную эмоциональную сторону общения, ни на сухой расчет: эти факторы должны взаимодействовать друг с другом.

### Немного подробнее о темах этой книги

Прежде чем приступать к курсу занятий, давайте поподробнее остановимся на каждой из трех главных тем книги.

## УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

### Такого понятия не существует

Никакого управления временем не существует, и мне очень грустно это сообщать, учитывая то, насколько важную роль оно играет в личном развитии человека. Давайте вспомним, как блестяще подытожил проблемы управления временем Льюис Кэрролл:

«Алиса тяжело вздохнула.

— Как вам не стыдно! Неужели ничего лучше нельзя придумать, чем загадки без отгадок? Вам, видно, время совсем не дорого, — сказала она разочарованно.

— Если бы ты знала время, как я его знаю, — сказал Шляпа, — ты бы не говорила о нем в среднем роде. Оно — не оно, а он — Старик-Время!

— Никогда бы не подумала, — сказала Алиса.

— Понятно! — фыркнул Шляпа, презрительно дернув носом. — Ты о нем вообще, наверно, в жизни не думала!

— Нет, почему, — осторожно начала Алиса, — иногда, особенно на уроках музыки, я думала: хорошо бы получше провести время...

— Все понятно! — с торжеством сказал Шляпа. — Провести время?! Ишь чего захотела! Время не проведешь! Да и

не любит он этого! Ты бы лучше постаралась с ним подружиться — вот тогда бы твое дело было... в шляпе! Старик бы для тебя что хочешь сделал! Возьми часы: предположим, сейчас девять часов утра, пора садиться за уроки; а ты бы только шепнула ему словечко — и пожалуйста, стрелки так и завертелись. Жжжик! Дело в шляпе — полвторого, пора обедать!»

«Алиса в Стране чудес», перевод Б. Заходера

Время неподвластно управлению и глухо к нашим возражениям: оно мерно течет, с удручающей точностью отсчитывая, шестьдесят минут в час.

Но если бы дело только тем и ограничивалось, раздел управления временем в этом курсе был бы ничтожно мал. Мы способны сами предъявлять те или иные требования к своему времени — к его количеству и использованию, а заодно и управлять эффективностью использования того времени, которым мы располагаем. Возможно, физическое время и не поддается контролю, но вот время как ресурс вполне управляемо. Занимаясь по этому курсу, вы установите, что понятие «управление временем» используется лишь для удобства, однако не забывайте, что столь вольное допущение в действительности очень полезно.

«Тратить время впустую» невозможно...

Едва ли хоть один день может пройти без очередного отчета надутых консультантов по менеджменту, не устающих замечать, сколько времени сотрудники офиса потратили впустую на те или иные дела. В этом месяце сотрудники могут просиживать в Интернете или обмениваются письмами, но когда эти напасти уйдут, их место займут какие-нибудь новые. Писать подобные отчеты просто стыдно (время, отпущенное на их написание, и впрямь потрачено впустую), поскольку «тратить» время можно с тем же успехом, с каким мы им «управляем».

На самом же деле мы лишь сопоставляем по своей важности различные занятия, которым могли бы уделить тот или иной отрезок времени. Подобное сопоставление не все и не всегда считают обычным делом — вот почему вышеупомянутые отчеты неизменно заводят нас в тупик. Приоритетность той или иной задачи для нас определяется множеством факторов — и в частности, фактором времени. Предположим, что вы работаете над

серьезной задачей и приближаетесь к сроку завершения работы. Рядом уже ждет курьер, который должен забрать эту работу, а для обсуждения ваших выводов и рекомендаций вот-вот соберется особый совет. В таких условиях едва ли будет мудро отложить дела и начать разыскивать свой паспорт, который пригодится вам, когда через три месяца вы отправитесь в отпуск. Однако в то утро, когда вам предстоит поехать отдыхать, именно поиски паспорта станут важнейшей задачей. По-моему, это очевидно, не так ли? Вместе с тем лишь немногие из нас успешно справляются с подобной расстановкой приоритетов.

Оценка той или иной деятельности в значительной степени зависит от ее результата, который не всегда очевиден. Однажды газета «Гардиан» поместила ставшую классической рекламу: здоровый громила сшибает с ног несчастного беззащитного человека. Глядя на эту сцену, вы могли лишь сожалеть об отмене телесных наказаний. Затем та же сцена была показана с другого угла зрения: стало очевидно, что бедному беззащитному человеку угрожала опасность, а толкнувший его хулиган спас ему жизнь. Так называемая «пустая трата времени» сродни этому эпизоду. Прогулки по Интернету могут быть не более чем развлечением, но они могут и помочь в добывании ценной для дела информации или в стимулировании творческого мышления работника.

И последним важным в этой связи обстоятельством является баланс между работой и нерабочими занятиями: более точным определением так называемого «потерянного времени» будет «время, которое могло бы быть затрачено на работу, потрачено на другие дела». Я вовсе не пытаюсь оправдать трату рабочего времени на личные дела — мне лишь хочется выработать более полезную оценку происходящего.

### **...зато можно управлять приоритетами и использованием времени**

Какой вывод можно сделать из того, что время не поддается ни управлению, ни растрачиванию? Смысл управления временем — в том, чтобы распоряжаться использованием имеющегося времени для решения различных задач; в том, чтобы использование вашего времени оптимально соответствовало вашим целям и потребностям, и в том, чтобы говорить «нет» всему тому, что противоречит им. Управление временем — это установление

правильного баланса его использования. По этой причине первое требование к эффективному управлению своим временем заключается не в том, чтобы привести в порядок ежедневник или убрать на рабочем столе, а в том, чтобы установить перед собой цели. В противном случае вы просто лишитесь ориентиров, указывающих, на что нужно расходовать время.

Стремясь добиться правильного баланса в использовании времени, необходимо помнить о том, что приоритеты личной жизни не менее важны, чем профессиональные. Глава авиакомпании «British Airways» («Бритиш Эйруэйз») как-то заметил, что, к собственному стыду, не имел возможности следить за тем, как растут его дети: бремя рабочих дел не позволяло ему уделять близким много времени. Если бы он более широко взглянул на управление своим временем, то понял бы, что имеет полное право уделять своей семье больше времени. Громадное количество людей уделяют своим семьям мало времени, но утверждают при этом, что работают «для семьи» — очевидно, в расходовании их времени возникает диспропорция. Это не означает, что общение и семья всегда должны быть на первом плане или что неправильно считать работу главным делом своей жизни. Просто на проблему управления временем следует смотреть несколько шире.

Используя упражнения и техники этого курса, вы познакомитесь с множеством новых возможностей управления временем, но один из подходов к этой задаче настолько важен, что его следует обсудить отдельно и прямо сейчас. Управление временем часто связано с решением широкомасштабных задач — важных дел, которые, если дать им возможность, могут накрыть вас с головой, как лавина. Человек, эффективно управляющий своим временем, в этом случае может воспользоваться волшебной палочкой — разделить масштабные задачи на посильные и менее внушительные. Это важнейшее умение для управления временем. Если крупные цели не дробить на части, все будет выглядеть так, словно вы решили жонглировать автомобилями — то есть взялись за невозможное. Браться за одну масштабную задачу, не дробя ее на части, довольно трудно, а приниматься одновременно за несколько таких профессиональных и личных задач — значит начинать явно непосильное дело.

Подобное деление масштабных задач на мелкие может показаться самоочевидным, однако когда перед нами оказывается какой-нибудь крупный проект, соблазн полностью погрузить-

ся в него бывает слишком велик. Но время не терпит, а приступать к работе нужно, и если вы не пожалеете небольшого количества времени на то, чтобы разбить внушительную задачу на мелкие, это окупится сполна. (Вместе с тем люди часто совершают типичную ошибку, пропуская этот этап.)

### **Что влияет на управление временем?**

Управлять временем было бы до смешного легко, если бы не совместное влияние ряда факторов, не позволяющих нам действовать организованно.

Первый и, пожалуй, важнейший из этих факторов — это вы сами. Вполне возможно, что у вас не осталось никаких неясностей насчет того, что вы должны успеть за сегодняшний день и как достигнете желаемого. Но вот беда: едва взявшись за работу, вы захотите съесть шоколадный батончик и для этой цели спуститесь в магазин. Там ваша мысль потечет в другое русло: вы вспомните о том, что недоделали в прошлые выходные, или о планировании своего отпуска. Затем вы решите, что лучше бы сейчас проверить почту. Таким образом проходит большая часть дня, а вы еще не приступали к работе.

И как будто проблем с самим собой вам мало, еще добавляют забот окружающие. Кто-то заглянул поболтать, кто-то срочно запросил информацию (которую вы будете собирать три часа), и вот вы уже работаете над очередным срочным проектом. Кроме того, есть еще телефонные звонки, электронная почта, вопли о помощи и требования уделить внимание: окружающие крадут ваше время, едва им представится возможность для этого. Высокоэффективным средством управления временем является перепоручение работы другим, если только вы сумеете преодолеть свою склонность контролировать все самостоятельно. Окружающие могут сэкономить вам время, если вы правильно подойдете к этой задаче.

Весь остальной мир, впрочем, тоже не прочь отнять у вас немного времени. Для того чтобы отвлечься, достаточно лишь запаха свежего кофе или горячих булочек. Немало времени отбирает у нас и всевозможная техника. Конечно, компьютер является прекрасным рабочим инструментом, но он же помогает нам в том, чтобы работать спустя рукава. («Сейчас я напишу эту важную записку, вот только выстрою значки на рабочем столе.



А раз уж я здесь, надо заодно удалить новые файлы. Да, и еще надо поставить новую программу с диска, который прилагается к журналу»). Впрочем, не забывайте, что техника способна и приносить большую пользу. Срочно отправить электронное письмо, едва у вас родится какая-нибудь идея, — вот самый быстрый способ освободить свой ум для решения других задач.

Многие из техник и упражнений этого курса посвящены видоизменению или обузданию подобных влияний. Умерив и упорядочив подобные факторы, вы поможете себе использовать время эффективнее и с большей пользой.

### Лицом к реальности

Даже если вам удастся проделать все то, что предлагает этот курс, не забывайте об одной серьезной проблеме: реальность и ее восприятие вами — это не одно и то же. Например, вы отлично знаете, что вам лучше всего работается во второй половине дня, за столом, заваленным коробками от пиццы, в рваных джинсах и под звуки рок-музыки. Однако если вашему боссу кажется, что хороший работник — это тот, кто следует предписанным стандартам деловой одежды и рабочему графику, то не будет иметь никакого значения, насколько хорошо вы управляете своим временем: вы окажетесь в проигрыше. Это несправедливо, но весьма и весьма реально.

Нравится вам это или нет, но производить впечатление эффективно работающего человека — так же важно, как результативно справляться с работой. С идеальной точки зрения вы должны иметь возможность делать все так, как вам хочется, но помните: именно тот, кто не согласен с порядками, является первым кандидатом на сокращение, независимо от того, насколько продуктивно он работает. До некоторой степени эту проблему ослабляет изменение условий труда. Например, все больше и больше людей работают дома, и они получают возможность выполнять свою работу так, как этого хочется им, а не так, как хотелось бы их начальнику. Но и в этом случае очень важно знать все тонкости обстановки в компании, чтобы удержаться в ней.

По этой причине некоторые рекомендации по управлению временем, как вам предстоит убедиться, потребуют внесения коррективов, если вы хотите, чтобы они соответствовали вашей рабочей обстановке (к их числу относится миф о порядке на рабочем столе).

## Требование удобства

Подступаясь к задаче управления своим временем, крайне важно помнить о таком требовании к нему, как удобство. Я не вижу необходимости иметь мягкое кресло нужной высоты с подлокотниками и все остальное (хотя это неплохая идея). Речь идет о том, что претендующая на эффективность рабочая обстановка должна быть удобной. Если вам лучше работается при условии, что на столе у вас полный порядок — прекрасно. Если же удобство для вас — нагромождение из папок с бумагами, то и это неплохо... может быть.

Я говорю «может быть», поскольку беспорядок беспорядку рознь. Нагромождение бумаг препятствует эффективному использованию времени лишь тогда, когда оно мешает самой работе и когда из-за хаотических бумажных куч вы не можете быстро делать свое дело (в особенности если не сумеете найти нужный документ, зная, что он где-то в одной из десяти стопок с бумагами). Но если вы, как и многие любители беспорядка, можете, не кривя душой, сказать: «Возможно, у меня и беспорядок, но я знаю, где что лежит», тогда можете трудиться так и дальше: просто у вас такая система работы с документами. Если же вы наведете «порядок», то в результате лишь снизите эффективность своей деятельности.

Если вы обладаете привычкой к опрятности, это прекрасно, однако не стоит слишком кичиться. Не исключено, что человек, заявляющий, что он досконально знает свой беспорядок, придерживается более естественной системы работы: в конце концов, наш мозг тоже не раскладывает информацию по полочкам. К тому же более свободная и гибкая система лучше справляется со сложной разнородной информацией, чем жесткая рабочая структура. Может быть, вы и сумеете за минуту извлечь любой нужный документ, но ваш коллега, работающий с хаосом на столе, может гораздо быстрее составить десять важнейших документов.

## Работа и доверие

Представители некоторых типов личности особенно страдают от своей сверхбдительности; они постоянно кого-то проверяют и суетятся. Если вы поручили кому-то задачу, достаточно установить для работы определенные сроки и ожидать, что

исполняющий будет с ними сверяться. Но если вы буквально не отходите от тех, кому поручили работу, и только мешаете довести ее до конца, это очень и очень скверно. Подобная проблема является классической для некрупных предпринимателей, которые расширяют свое дело: они набирают дополнительный персонал, но не доверяют ему выполнять работу своими силами. Не менее часто подобное встречается, когда младшие менеджеры получают в свое подчинение персонал.

Если вы хотите разумно распоряжаться своим временем, то должны научиться доверять окружающим. Конечно, речь не идет о бесконтрольности — у вас ведь есть свои интересы. Вместе с тем вам необходимо найти способы получать важную информацию как можно быстрее, через нужные интервалы, не препятствуя ходу работы и не отвлекаясь от своих насущных дел.

Иногда руководители не поручают подчиненным задач из-за незначительности заданий; в столь прямой формулировке это звучит парадоксально, но именно так и происходит. Ведь под вашим началом работают специалисты, и у них без того хватает работы, поэтому сравнительно простую задачу вы можете выполнить и сами, а им поручить настоящее дело. Подобный подход не лишен справедливости: если вы управляете высокопрофессиональным коллективом, то устранение всевозможной деловой мелочевки должно отчасти входить в круг ваших обязанностей. Но в идеале эту мелочевку вы должны перепоручать другим сотрудникам (или, что еще лучше, делать так, чтобы подобной работой вообще никто не занимался).

### Утопающий хватается за соломинку

Когда мы наконец начинаем понимать, как активно сами (и другие люди тоже) мешаем себе эффективно использовать свое время, часто возникает ситуация, в которой «утопающий хватается за соломинку», то есть ищет волшебное средство, способное все расставить на свои места. Это может быть жесткая система правил или стремление твердо закрепить за определенными часами определенные занятия. Ни один из этих подходов не является по своей природе вредным, однако в таких случаях дело никогда не обходится без подводных камней. Любая система таит в себе следующую важнейшую опасность: она начинает поглощать ваше время сама по себе. Что касается правил, то они вбирают его не столь явно, но тоже сопряжены со своими опасностями.

### Правила

Мысль о том, что управление временем должно подчиняться определенному ряду правил, выглядит довольно привлекательно. Нужно лишь следовать семи (десяти, двенадцати и так далее) предписаниям, и они изменят вашу жизнь. Нет ничего легче (во всяком случае, на словах): их можно написать на листке бумаги, закатать его в пластик и получить симпатичный и опрятный список. Сделал одно, затем другое, и порядок — время используется эффективно.

К сожалению, в подобных обстоятельствах любые правила будут порождать две проблемы. Во-первых, правила идеальны для сравнительно простой системы с неизменными условиями. Правила незаменимы, если вы играете в «Монополию», где все игроки, как известно, будут начинать с одного и того же места и где игровое поле не может в одночасье стать трехмерным. Жизнь, разумеется, совершенно не похожа на такую игру. Как мы уже отмечали, рассматривая пример с порядком на рабочем столе, люди далеко не одинаковы, и они не станут реагировать на жесткое правило одинаково. Во-вторых, мир под действием тех или иных факторов постоянно меняется, преобразуется и переворачивается с ног на голову, поэтому правило, которое сегодня еще имеет значение, завтра уже ничего не значит.

Если все обстоит именно так, имеет ли смысл составлять подобный курс и включать туда предписания по управлению временем? К счастью, да — отчасти потому, что он опирается не столько на правила, сколько на принципы. Вместо того чтобы советовать «не распылять силы более чем на шесть дел» и «не тратить более двадцати минут в день на телефонные разговоры», куда уместнее давать такие рекомендации: «установите приоритеты в работе и в личной жизни» и «уделяйте телефонным звонкам подходящее время в течение суток». Но и при таком подходе ряд упражнений не будет иметь ценности для некоторых читателей. Беспокоиться, однако, не следует: если вы раздробите возникшую перед вами проблему на составные части, то тем самым решите задачу разработки идеальных для вас техник решения проблем.

### Роскошные приспособления

Управление временем связано с внедрением различных вспомогательных средств: красивых органайзеров с умопомрачительными канцелярскими принадлежностями, специ-

альных компьютерных программ, которые помогают рассчитать время до последней минуты и затем следить за его использованием. В ходе работы по этому курсу вы будете встречаться с упоминанием подобных приспособлений и можете спокойно пробовать их в деле. Если они подойдут вам — прекрасно, а если нет — не стоит считать себя неудачником лишь потому, что какая-то система организации времени вам не помогла (вспомните пример с загроможденным столом). Имея под рукой записную книжку и ежедневник, вы можете справляться с делами ничуть не хуже.

Важнее всего помнить следующее: не соблазняйтесь использованием таких вспомогательных средств, если в них нет необходимости. Не забывайте: продавцы органайзеров и прочих вещей занимаются сбытом бумаги, и в их интересах придумать как можно больше приспособлений для записи, чтобы увеличить продажи. Они могут руководствоваться самыми благими намерениями и хотят помочь вам управлять своим временем, однако советую основательно подумать, прежде чем покупать новый органайзер. Аналогичным недостатком обладают и компьютерные программы. В силу того, что компьютеры отлично умеют складывать, контролировать и отслеживать, программы неизменно обладают более широким выбором возможностей, чем тот, который вам необходим. Поэтому не исключено, что однажды вы обнаружите, что ваша система управления времени пожирает его слишком много. Всегда убеждайтесь, что вводите в программу лишь необходимую вам информацию.

### Требования к приспособлениям для управления временем

Независимо от того, станете ли вы пробовать средства для управления временем с миллионами возможностей, какие-нибудь из них для решения этой задачи вам все же понадобятся. Ваше средство может быть электронным устройством или обычной записной книжкой. Главное, чтобы оно удовлетворяло четырем следующим условиям. Во-первых, там должен быть ежедневник, в который вы будете записывать предстоящие встречи и, что еще более важно, свои собственные дела. Во-вторых, в нем должна быть информация о ваших контактах: это как минимум фамилии, адреса, телефоны и адреса электронной почты. В-третьих, там должен быть список ваших задач. И в-чет-

вертых, в нем должно быть место для общих записей (например, там вы будете записывать, насколько вы преуспели в тех или иных упражнениях из этого курса).

## БОРЬБА СО СТРЕССОМ

### Откуда берется стресс

Когда перед нами возникает задача противодействия стрессу, нелишне бывает выяснить, что стало его причиной. Каждый человек подвергается стрессам из-за целого ряда причин, одни из которых сугубо личного характера, а другие являются универсальными. Если вы окинете взором свой обычный день, то обнаружите в нем набор этих классических стрессоров:

- ★ Грохот будильника, пробуждающий вас от сна.
- ★ Вы чувствуете себя разбитым, поскольку легли слишком поздно.
- ★ Вы обеспокоены тем, как пройдет у вас сегодня днем собеседование о повышении в должности.
- ★ Ваши дети требуют от вас внимания, пока вы в спешке собираетесь на работу...
- ★ ...поскольку вы опаздываете.
- ★ Пробки на дорогах увеличивают ваше опоздание.
- ★ Вас подрезают неопытные водители, и вы сбавляете скорость.
- ★ Ваш компьютер снова барахлит.
- ★ Когда вы звоните в службу технической помощи, то слышите бесконечное «Пожалуйста, ждите ответа».
- ★ ...и так далее.

Стрессоры атакуют вас со всех сторон — в том числе и изнутри. Упражнения, которые вы найдете в этом курсе, научат вас побеждать стресс и помогать окружающим бороться с ним. Вы узнаете о многих типичных стрессогенных факторах. В целом в этих упражнениях сделан упор на незначительные и часто возникающие стрессоры, поскольку именно их мы часто игнорируем (на свой страх и риск), тогда как такие причины, как смерть близкого человека или переезд, и без того известны каждому как очевидные факторы, вызывающие нервное напряже-

ние. В этой книге я намеренно решил подчеркнуть незначительные по силе стрессы, которые постоянно подрывают наше эмоциональное здоровье.

### Внутренние стрессоры

Все было бы очень просто, если бы во всех наших стрессах можно было бы винить «их». Искушение представлять, что и управление временем без «них» было бы куда легче, тоже довольно сильно («Если бы они только оставили меня в покое, чтобы я смог взяться за дела, все было бы прекрасно»). Но, к сожалению, все это далеко не так. Значительное количество губительных стрессов зарождается внутри нас самих, и они могут действовать на элементарном практическом уровне. Скажем, возникновение стресса может обуславливать, насколько умело вы управляете своим временем. Вот где становится очевидной польза от цельной концепции личного развития, а не дробления его на самостоятельные элементы: управление временем, борьбу со стрессом и ведение переговоров.

Не менее значителен и такой внутренний стрессор, как смятение, возникающее у любого человека. Поскольку эмоциональная часть нашей личности не подлежит сознательному контролю, она может стать важнейшей причиной стресса: Ваши чувства могут повергать вас в состояние нервного напряжения еще долго после того, как непосредственная причина стресса кажется далеко в прошлом. Скажем, на начальном этапе вы подвергаетесь несильному внешнему напряжению: ваш сын совершенно отбился от рук, и вы выходите из себя и даете ему подзатыльник. Вместе с тем, стресс, который вы породили в себе с помощью чувства вины и огорчения (результат того, что вы не сдержали себя), может быть гораздо тяжелее, чем результаты первоначального стрессора.

Вероятно, покажется странным, что книга, посвященная проблемам нашего материального мира, сосредотачивается на духовных вопросах, однако и их нельзя сбрасывать со счетов, если речь идет о внутренних стрессорах. Почти каждый испытывает потребность в чем-то большем, чем явления, которые приносит нам повседневная жизнь; недостаток духовного содержания в нашей жизни также может стать важнейшей причиной стресса. Эта глубинная потребность часто выражается в вопросах, которые люди адресуют разным верованиям: «В чем

смысл жизни?», «Будет ли после земной жизни другая?», «Мы живем, затем умираем — и все?» Неуверенность в том, к чему приведет нас жизнь, вместе с неотступной реальностью смерти является причиной внутренних стрессов. В то же время многие считают, что именно в духовных источниках они находят облегчение и защиту от целого ряда стрессогенных факторов, причем не только физического характера.

### Внешние стрессоры

Несмотря на всю важность внутренних стрессоров, внешние факторы нервного напряжения также нельзя обойти вниманием. Они постоянно окружают нас, причем некоторые из них чреватые серьезными потрясениями для нашего организма: таковы тяжелые утраты, переезды, разводы и даже уход в отпуск. Среди прочих стрессоров — менее значительными, но более назойливыми являются, например, пробки на дорогах и постоянные стычки с коллегами. Как мы уже убедились, из-за того, что на любой стресс наш организм реагирует так, словно угрожает физическая опасность, нам приходится иметь дело с потенциально опасным гормональным выбросом. Это означает, что часто мелкие, но постоянно повторяющиеся стрессы таят в себе куда большую угрозу, чем значительные и из ряда вон выходящие события. Однако следует знать и о тех опасностях, с которыми вы столкнетесь, если однажды вас охватит исключительный, но тяжелый стресс.

### «Почему это происходит со мной?»

На каждого человека стресс воздействует по-разному. То, насколько индивидуальной будет реакция на стрессор, зависит от целого ряда причин психологического и физиологического характера. Одни из нас от природы вспыльчивы, в то время как другие обычно спокойны. Есть люди с достаточно высокой самооценкой, умеющие контролировать ситуацию и, следовательно, избегающие неприятных последствий стрессов. Способность переносить нервные напряжения зависит даже от состояния нашего здоровья.

Это не означает, что нам не под силу ничего изменить. Конечно, может оказаться, что мы не сумеем (или не захотим) менять свои личные качества, однако даже в том случае, если вы обладаете естественной склонностью неправильно реагиро-



вать на стресс или загонять себя в стрессовое состояние, вы сможете сделать для себя очень много. Задача разделов о нервном напряжении этого курса заключается в следующем: помочь вам обуздывать стресс таким образом, чтобы это повышало ваш естественный стрессовый «потолок».

## **Вопросы здоровья**

Борьбе со стрессом следует уделять много внимания. Некоторые симптомы, кажущиеся последствиями нервного напряжения, на самом деле могут оказаться симптомами заболевания. Если вы испытываете головокружения, боли в груди, учащенное сердцебиение и обмороки, не стоит тешить себя надеждой, что это всего-навсего стресс, который вам нужно как-то обуздать: не исключено, что у вас развилось заболевание сердца. При появлении подобных физических симптомов лучше обратиться к лечащему врачу, чем надеяться, что это лишь последствия стресса.

Точно так же такие потенциальные симптомы нервных напряжений, как бессонница, головные боли и нарушение пищеварения, могут свидетельствовать о болезни, нуждающейся в лечении, поэтому, прежде чем делать выводы, лучше обратиться к врачу. И наконец, не следует думать, будто депрессии обязательно порождаются стрессами. Существуют две самостоятельные разновидности депрессии: экзогенная (вызванная внешними факторами) и эндогенная (вызванная внутренними факторами). Что касается эндогенной депрессии, то она не имеет никакого отношения к стрессорам, с которыми вы сталкиваетесь, и, следовательно, средства борьбы со стрессом против нее бессильны. Она необязательно свидетельствует о том, что с вашим душевным здоровьем что-то произошло, а лишь сообщает об определенном физиологическом состоянии организма. Опять-таки советую вам не делать поспешных выводов и обратиться к врачу, если вы страдаете от депрессии или ее последствий (печаль, душевные муки, усталость, нарушения сна и питания, неспособность сосредоточиться или принять решение).

## **Контроль над (стрессом и облегчение его последствий)**

Пока что «клиническая картина» стресса кажется абсолютно отталкивающей. Несмотря на то что некоторое количество нервного напряжения необходимо нам для того, чтобы жизнь

получила остроту и мы могли выдвигаться вперед, тот уровень стресса, которому мы все подвергаемся, далеко превосходит этот необходимый минимум, так что в целом это напряжение оказывается скорее вредным, нежели полезным. Поэтому нам необходимы механизмы, с помощью которых можно контролировать стресс и нейтрализовать его потенциально вредные последствия. В общем и целом, способы усмирить стресс можно разделить на три категории: физические, психологические и духовные. Кроме того, можно прибегать и к его профилактике, то есть вообще не допускать возникновения стрессовых состояний.

### **Физические средства**

Стресс — это не что иное, как физиологическая реакция на фактор нервного напряжения, и в качестве таковой он может контролироваться физическими средствами. Крайней их разновидностью являются лекарства, хотя куда чаще оказывается достаточным позволить организму задействовать естественные защитные механизмы, которые обуздают стресс и погасят его через физическую нагрузку, едва он о себе заявит.

Никогда прежде люди не были настолько склонны к сидячему образу жизни. Свою работу мы в основном выполняем сидя (как за компьютером, так и за рулем машины). А благодаря телевизору и отдых наш стал куда менее активным. Люди стали ходить пешком гораздо меньше, чем раньше. Как показывают недавние исследования, женщины, которые традиционно меньше страдали от болезней, вызываемых малоподвижным образом жизни, теперь сравнялись по этому показателю с мужчинами. Вместе с тем важным фактором, повышающим устойчивость к стрессам, является улучшение физической формы человека. Для этого часто требуется уделять внимание таким основным аспектам жизни, как хороший сон, правильное питание и достаточная физическая нагрузка. Хотя данная книга посвящена не проблемам здоровья, этой стороне борьбы со стрессом мы также уделим внимание — в частности, поговорим о том, как сделать физические упражнения увлекательными.

Кроме того, есть физические средства борьбы со стрессом, выходящие за рамки основных требований к здоровью. Многим особенно хорошо помогает массаж; что касается ароматерапии, то, хотя ее полезность пока недостаточно обоснованна, очень многим людям она приносит пользу (а принимая во внимание

природу (пресса, и видимости пользы бывает достаточно), — попробуйте взять их на вооружение. Несмотря на то что стресс правильнее считать в значительной степени внутренней проблемой, подобные антистрессовые средства не следует игнорировать.

### **Психологические средства**

В значительной степени способность противостоять стрессам зависит от нашего эмоционального состояния и самооценки. Когда человек подавлен и несчастен, негативное воздействие стресса будет неоправданно сильным. Всем нам случалось срываться на кого-нибудь за мелкие огрехи лишь потому, что мы были «не в духе». Поэтому улучшение эмоционального состояния может сыграть решающую роль в успешной борьбе с нервным напряжением.

Точно так же, как мы уже убедились, уверенность в себе и ощущение контроля над своей жизнью очень и очень ценны, если вам требуется расправиться со стрессом. Такие кажущиеся неуловимыми факторы, как отношение к жизни и самооценка, тоже играют в этом очень большую роль. Среди направлений развития, которые вы обнаружите в этом курсе, будут техники, призванные помочь вам в повышении самооценки.

Именно благодаря значимости умения контролировать свою жизнь кажущийся уровень стресса людей той или иной профессии не обязательно воздействует на ее представителей. Люди, избравшие себе занятия, представляющиеся «стрессовыми» (директора компаний, процветающие люди свободных профессий, хирурги и авиадиспетчеры), гораздо реже подвергаются стрессогенным заболеваниям по сравнению с теми, чья работа производит впечатление более спокойной. Дело в том, что рабочий на конвейере или уборщица обладают настолько незначительной инициативой и, следовательно, заниженной самооценкой, что стрессам они подвержены в большей степени. Правильный психологический контроль над стрессом может стать замечательным спасительным средством.

### **Духовные средства**

Наш мир в достаточной мере двойственен: жизнь сегодня основана на рационализме, науке и анализе, однако все мы время от времени ощущаем тягу к чему-то большему, что вы-

ходило бы за рамки повседневности. Подобная потребность «в чем-то большем» привела к возникновению громадного интереса ко всему, что имеет духовную окраску. Критик, рецензировавший мою книгу о борьбе со стрессом, отметил, что она достойна внимания, если выбросить из нее все то, что относится к волне «ню-эйдж». Это несколько грешит против истины. Я не хотел углубляться в вопросы духовной жизни, а лишь признаю тот факт, что духовная составляющая присутствует в жизни большинства людей, даже если они не считают ее таковой. Духовность может проявляться в посещении церкви, но может выражаться в чувствах по отношению к любимой футбольной команде. Духовность в нашем случае — это не возведенные в культ ритуалы, а один из тех факторов, которые объективно влияют на развитие стресса.

В рамках этой книги я не буду особенно углубляться в различные «духовные» техники, хотя в какой-то мере мой курс коснется их. Основной акцент хотелось бы сделать на следующем: главное — признать, что духовные аспекты вашей жизни способны помогать справляться со стрессом. Во многих религиях молитвы и медитация считаются важным средством обретения душевного покоя, что в качестве практического эффекта приводит к снижению негативного воздействия нервных напряжений. Более того, при правильном использовании духовные средства могут стать эффективнейшим оружием против стрессов в силу того, что к ним можно прибегать всегда и везде и они оказывают на человека сильное воздействие. Обратившись к духовным аспектам своей жизни, вы поможете себе преодолеть трудности, порождаемые крупными проблемами, которые в обыденной жизни мы редко обдумываем или обсуждаем и которые из-за этого едва осознаются нами, но при этом неизменно беспокоят нас.

### **Профилактика стресса**

Иногда лучшим способом борьбы со стрессом является его полная профилактика. Существует, например, немало отличных способов снимать напряжение, пока вы стоите в ежедневной автомобильной пробке, но если бы вы в первую очередь сумели миновать эту пробку, было бы еще лучше. В данном случае защитные средства могут быть самыми разными: от объезда пробки до использования городского транспорта.

Искушение считать большинство стрессоров чем-то неизбежным вполне естественно. Выше я уже рассказывал про директора авиакомпании, который сетовал на то, что из-за своей работы он не успел заметить, как выросли его дети. Он считал, что у него нет выбора. На самом же деле, он сделал следующий вывод: его карьера вкупе с сопутствующим ей уровнем материального благосостояния для него важнее семьи. Дело не в том, насколько правильное решение он принял, а в том, что это было именно его решение, а не предопределение. А поскольку осознанно таких решений мы не принимаем, то ведем себя так, словно вообще не делали выбор — хотя это далеко не так. То же самое касается и стрессогенных факторов. Часто мы уверяем себя, что нам не под силу избежать стрессора, и поэтому нам надо каким-то образом с ним бороться. Однако пока дело не дошло до борьбы, будет куда лучше принять такие решения, которые не позволят стрессору оставаться незамеченным и сделают его очевидным.

### **Сохранение равновесия**

Пока вы будете заниматься воспитанием у себя навыков борьбы со стрессом, не забывайте о том, что ваша цель состоит не в полном избавлении от них, а в том, чтобы они не нарушали равновесия в вашей жизни. Это позволит вам убить сразу двух зайцев: во-первых, вы не будете переживать из-за того, что не достигли полной свободы от стрессов, а во-вторых, избежите искушения освободиться от позитивных стрессоров, которые побуждают вас стремиться к успеху, не нанося при этом ущерба вашему здоровью и благополучию.

## **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

### **Переговоры как особый вид взаимоотношений**

Ваш подход к переговорам будет во многом определяться тем, какие отношения связывают вас с другой стороной. Это вид отношений «по случаю», в противном случае деловое общение было бы долгосрочным. И каждый раз в ходе переговоров вы будете стремиться к какой-то новой цели.

## «Разовые» переговоры

В ходе «разовых», проводящихся за одну встречу переговоров вы будете стремиться достичь той или иной цели, поскольку другого шанса у вас не будет. Конечно, не все подобные переговоры проводятся один раз. У вас может быть и одна цель для нескольких встреч (например, когда вы продаете дом), но если вы обсуждаете не столь масштабную сделку, то переговоры могут ограничиться и одним разом.

Исключительность такого переговорного процесса дает его участникам особое право — действовать несколько более ярко и эффективно, чем обычно. Вы можете счесть, что в таких обстоятельствах уместно выложиться на сто процентов и обеспечить максимальную выгоду за счет оппонента. Простейшие примеры подобных переговоров — обычные сделки купли-продажи, хотя тот же принцип работает в любых переговорах. Например, вы покупаете дом и готовы предложить сумму, которая как минимум на десять процентов ниже, чем половина рыночной стоимости дома. Иногда ваши условия могут принять; часто их будут и отклонять, но по крайней мере тем самым вы обеспечите достаточную свободу действий в рамках своей позиции в переговорах.

Вместе с тем следует помнить, что и ваш оппонент также может воспользоваться этими особыми обстоятельствами. Если вы слишком жестко придерживаетесь своих условий, то не исключено, что успеха добьется некая третья сторона, и тогда вы будете жалеть о своей неуступчивости. Также вполне может оказаться, что исключительность «разовых» переговоров случайно или не случайно оказалась фикцией. Может случиться и так, что обстоятельства резко изменятся, и вам снова придется иметь дело с одним и тем же человеком. Например, я знаю одного человека, который находился «на ножах» со своим начальником, и тот вынудил его уйти. (Он ушел с работы настолько быстро, насколько этому мог содействовать его босс.) Некоторое время спустя мой знакомый нашел работу в другой фирме, но, к сожалению, обнаружил, что его прежний босс тоже перебрался туда. В итоге он испытал сомнительное удовольствие дважды за два года быть уволенным с работы одним и тем же человеком. Трудно сказать, насколько его второе увольнение было обусловлено тем, как он вел себя в ходе первого, однако было бы наивно предполагать, что между этими двумя событиями вовсе нет никакой связи.

Иногда может оказаться и так, что вас испытывают для долгосрочных отношений, хотя все, казалось бы, говорит об обратном. Компания иногда может устраивать сделки, руководствуясь исключительно такими соображениями, и если ей понравилось, как прошли переговоры, то потом она может намеренно обратиться к бывшему противнику, предложив ему долгосрочное сотрудничество. Но попробуйте приступить к переговорам с целью ободрить оппонента как липку, и возможность установить с ним долгосрочное сотрудничество окажется ничтожно мала.

Словом, вы можете свободно вести самую жесткую линию в отношении человека, у которого вы покупаете дом, или компании, которая распродает оборудование, прекращая деятельность в стране, однако убедитесь в том, что вы выполнили стоявшие перед вами задачи и сделали все для того, чтобы результаты переговоров не вышли вам боком.

### Переговоры в рамках долгосрочного сотрудничества

Ведение переговоров в рамках долгосрочного сотрудничества — дело совершенно иное. Здесь важнейшим фактором, от которого вам следует отталкиваться, является долгосрочная перспектива, поскольку, например, другие участники переговоров могут еще не один год оказывать влияние на вашу жизнь и ваше дело. Участвуя в подобных переговорах, вам следует принимать во внимание не только сиюминутные преимущества, но и то, как это повлияет на следующие переговоры и на отношения с партнерами.

Если вы располагаете абсолютной властью (скажем, являетесь диктатором, облеченным громадной властью), подобное может показаться вам неактуальным: ведь вы всегда будете управлять всем и вся. Впрочем, некоторые важные уроки истории вам не следует оставлять без внимания. Как правило, диктаторы обнаруживают, что их власть не будет вечной, и рано или поздно результаты прежних соглашений дадут о себе знать. Но даже если вы не управляете страной, а просто обладаете некой властью в компании или можете одним своим словом повлиять на решение, необходимо помнить, что вы не будете контролировать ситуацию вечно и что однажды ваше место займет кто-то другой.

Впрочем, в ходе переговоров никто, как правило, не обладает абсолютной властью, а сам факт долгосрочного сотрудни-

чества говорит о том, что идеальным решением будет то, которое выгодно обеим сторонам. Если вы можете прийти к решению, которое устроит всех участников переговоров, тогда каждый из вас получит дополнительный стимул к тому, чтобы партнерские отношения процветали и дальше.

Поскольку будущее полно неопределенностей, то именно долгосрочная перспектива должна в ходе переговоров ставиться во главу угла. Если у вас не будет обоснованной уверенности в том, что будущее не принесет вам неприятных сюрпризов, ваша цель должна заключаться в достижении обоюдного выгодного решения (разумеется, такого, которое выгодно в особенности вам).

### **Информационная подготовка**

Для проведения переговоров очень важно заблаговременно собрать нужную информацию. Природа переговоров состоит в том, чтобы они завершались теми или иными подвижками. Если переговоры не связаны с прогрессом в делах, это означает, что вы просто беседуете друг с другом. Для того чтобы контролировать эту динамику и чтобы отстаивать свою линию при изменении обстоятельств, необходимо знать не только свою стартовую позицию, но и связанные с ней вопросы.

Подборка сведений, которой следует располагать для достижения успеха в переговорах, может варьироваться от случая к случаю, но основное требование по существу таково: сделать все, чтобы нужные сведения не пришлось искать «на месте», когда найти их уже не представляется возможным. В число основных вопросов, в которых следует разбираться, следует включить такие: какова цель переговоров, какова ваша задача как участника переговоров и какими вариантами вы располагаете (то есть на какие изменения можно пойти, не поступаясь достижимой целью).

Кроме того, есть специфические разделы информации (они определяются вашей компанией и отраслью). Человек, ведущий переговоры, и его помощники должны назубок знать свою компанию, ее потребности и интересы. Вы спросите, зачем нужно так много знать? Дело в том, что никогда не известно, в каком направлении пойдет дискуссия. Например, если вы пытаетесь продать какой-либо компании скрепки, а оппоненты заявляют: «Мы уже покупали у вас карандаши — нельзя ли



объединить эти две сделки?», то вы окажетесь в невыгодном положении, если не будете знать об уже заключенных сделках и другой продукции своей компании (особенно если лично вы ни с чем, кроме скрепок, дела не имели). Для успешного проведения переговоров необходима гибкость. В данном случае это означает знание того, какие шаги будут безопасными, а какие нет.

### **Знание оппонента на переговорах**

На этом ваша подготовка не заканчивается. Необходимо не только досконально знать ту сторону, интересы которой вы представляете, но и своих оппонентов на переговорах. В приведенном выше производственном примере это кажется самоочевидным, однако если речь идет об обычной купле-продаже, подобное может показаться излишним. Здесь продавец должен иметь как можно больше такой информации, которая может понадобиться покупателю: следует располагать сведениями о других продавцах, к которым обращается покупатель, знать о требованиях, которые тот может предъявить, и так далее. Точно так же человек, рассчитывающий на успех в переговорах о покупке, должен вдоль и поперек знать как продавца, так и его конкурентов.

Вероятно, подобная осведомленность об оппоненте куда важнее, чем любые сведения о той стороне, которую вы представляете (за исключением самых важных сведений). В этом вам поможет наблюдение за оппонентом: затем, как он себя ведет и какие документы вам предлагает. Иногда важные сведения можно получить буквально случайно. Недавно я зашел в магазин подарков и пока ждал, когда меня обслужат, в глаза мне бросился лист бумаги, оставленный на прилавке. Поскольку я привык читать все подряд, то пробежал его глазами: это был список торговых наценок на каждый из проданных магазином товаров. Подобная информация, добытая столь невинным способом, могла бы быть очень ценной, случись мне проводить с этим магазином переговоры.

### **Знание условий соглашения**

Прогресс на переговорах требует следующего: вы должны основательно знать свою компанию, ее продукцию и конкурентов, а также своих оппонентов. Однако этот же фактор выдвигает к информационной подготовке новые требования. Вы дол-

жны быть знакомы с ходом переговоров и с текущими условиями. Дело в том, что если вы обладаете данными по вашим переговорам на вчерашний день, а за это время обстановка успела измениться, то не исключено, что вы займете неверную позицию и без нужды пойдете на уступки. Я однажды наблюдал, как покупатель восстановил стартовую цену, которую его коллеги предварительно сбили на две трети: этот человек просто не ознакомился с условиями соглашения (а его компании это влетело в изрядную сумму).

В быстрых и не слишком важных переговорах, участникам которых не составляет труда удерживать в голове свои позиции и варианты, подобных проблем, как правило, не возникает. Но если вам предстоит заключить сложное соглашение, в котором имеется множество вариантов (и, возможно, участвует несколько сторон), то для успеха переговоров необходимо как минимум иметь ясное представление о том, как они проходят.

### Постановка целей

Опыт показывает: в ходе переговоров на оценку всех возможностей и выяснение того, насколько приемлемым является то или иное предложение оппонента, не остается времени. Для того чтобы подобные тактические задачи было проще решать, необходимо разобраться с еще одним стратегическим вопросом, а именно с постановкой целей. Они должны быть ясными, простыми и немногочисленными.

Цели необходимы для того, чтобы установить идеальный желаемый результат переговоров. Кроме того, они должны отражать пространство для маневра, которым вы располагаете. Можете, если это удобно, оформить свои цели в виде таблицы или графика, чтобы вам было легче просчитывать варианты и видеть, насколько вы отклонились от первоначальной цели. Например, если ваши варианты опираются на такие критерии, как количество, цена, стоимость доставки, сроки и входящие в комплект поставки расходные материалы, вам может понадобиться выяснить, на какую уступку в цене вы готовы будете пойти, если покупатель решит заказать вдвое большую партию на вдвое больший срок. В таких условиях необязательно руководствоваться лишь тактическими соображениями: если стратегические цели заданы верно, это означает, что вы сможете с ходу истолковать любую комбинацию цифр.

## Всегда ли на переговорах говорят правду?

Вместе с тем некоторые аспекты переговоров подчиняются исключительно тактическим соображениям, и в особенности — оценка того, насколько правдивы с вами остальные участники переговоров. Возможно, с их стороны было бы глупо говорить вам «правду и ничего кроме правды», а вот ложь, напротив, может быть им выгодна. Если вы подозреваете, что оппоненты говорят вам неправду, то вести переговоры так, словно ничего не заметили, оказывается очень трудно. Вместе с тем именно такое поведение, вероятно, является лучшей политикой, поскольку то, что мы принимаем за ложь, подчас не имеет к ней никакого отношения.

Но даже в тех случаях, когда оппонент намеренно лжет вам, вы должны очень и очень многого опасаться. Не исключено, что вас пичкают заведомой ложью ради успешной сделки: «Мы можем доставить товар на три недели раньше конкурентов», — говорят вам представители компании, которая не имеет ни возможностей, ни желания сделать это. Например, печальную славу отъявленных лжецов стяжали себе продавцы автомобилей. Если у вас возникло сильное подозрение, что вас «водят за нос», то обман часто можно раскусить, предложив наказание за его последствия: «Если вы так уверены в себе, то надеюсь, ваша сторона не будет возражать против внушительной суммы неустойки?» Можно и просто прекратить переговоры, хотя это уже крайняя мера.

Иногда ложь простительна, поскольку то, что в данный момент воспринимается как неправда, может являться лишь обещанием на будущее. Это кажется сложным, хотя на самом деле все довольно просто. Скажем, вы покупаете по одной кофеварке для каждого офиса своей компании и заявляете поставщику: «Может быть, учитывая масштабы нашего заказа, вы приложите к каждой кофеварке по упаковке кофе?» Тот, не моргнув глазом, отвечает: «Разумеется». Строго говоря, это неправда, поскольку до сих пор он этого делать не собирался, но теперь он обязательно это сделает, так что его ложь не будет направлена против вас.

Все вышесказанное предполагает, что вы всегда сможете выявить ложь, хотя ее едва ли можно распознать во всех случаях (пока что это не удастся даже правосудию, находящемуся во всеоружии технических и юридических средств). Может оказать-

ся, что ваш оппонент просто нервничает, а поскольку невербальные признаки волнения очень похожи на такие же признаки лжи, вы рискуете спутать одно с другим. А может произойти так, что одно и то же положение вы истолкуете диаметрально противоположным образом. В этом случае никто из вас не солжет, но каждый будет считать установку оппонента ложной. В конце концов, переговоры часто подчиняются старому и испытанному правилу «доверяй, но проверяй».

### **Будьте внимательны к изменениям ситуации**

Как бы подробно вы ни планировали переговоры, все ваши стратегические соображения в итоге будут иметь статус гипотетических. Как правило, это мало кому бывает приятно слышать. Часто именно на планирование тратится масса усилий, и это следует только приветствовать, — конечно, если признавать, что вы имеете дело лишь с вероятными обстоятельствами, а не с событиями, которые просто обязаны произойти. Человеческий разум обладает одним иррациональным свойством: если у него сложилось четкое впечатление о том, как должна закончиться ситуация, отклонение от этого сценария оборачивается для него разочарованием. Подобная неприятность может случиться и в ходе переговоров.

Например, в процессе обсуждения вы подошли к моменту, когда, как вам кажется, необходимо сделать перерыв. Прерываться же никто не хочет: участники переговоров крайне довольны собой (случается и такое), однако в плане есть перерыв, и вы настаиваете на нем. Импульс переговоров оказывается утраченным, и они заканчиваются безрезультатно. Следовать своим планам, конечно, очень важно, однако не менее важно чувствовать текущий момент, не упуская из виду признаки, свидетельствующие о том, что все идет не совсем так, как вы ожидали.

Часто самым очевидным отличием человека, опытного в ведении переговоров, от новичка, является именно способность принимать решения инстинктивно, по обстоятельствам. Чем более жесткими оказываются ваши планы, тем меньше у вас шансов на то, что вы выжмете из переговоров все, что они могут вам дать. Планы существуют, чтобы играть роль поддержки, и я вовсе не предлагаю от них отказываться, однако иногда возникает необходимость отбросить все подобные ограничения и двигаться

туда, куда вас заводит обсуждение. Чувствовать требования момента — это отнюдь не то же самое, что отбрасывать все планы: это означает, что вы должны придерживаться планов, но уделить новым факторам самое пристальное внимание, если возникнет непредвиденная ситуация (а однажды такое случится).

Пока вы осваиваете это искусство, вам предстоит сделать массу ошибок: овладение им (как и большинством навыков межличностного общения) редко проходит без неудач. Если в ведении переговоров вы еще не слишком искушены, наблюдайте затем, как действует опытный профессионал: когда он придерживается своего сценария, а когда отдается во власть текущего момента.

### **Расширение перспективы**

Может быть, произойдет так, что переговоры сначала будут носить характер разовой сделки, однако варианты, к которым прибегают их участники, расширяют перспективу: например, они переходят к продаже других товаров или услуг либо от единичной сделки — к стратегическому соглашению.

Подобное часто случается в переговорах по поводу заработной платы: сотрудники хотят получать больше, чем работодатель готов им платить. Тогда работодателю приходится расширять перспективу переговоров и двигаться в стратегически важном для себя направлении: «Я не могу прибавить вам пять процентов прямо сейчас, но в силах осуществить эту прибавку поэтапно за три года» или: «Единственный способ прибавить вам пять процентов — это выплачивать эту фиксированную сумму на протяжении следующих четырех лет. Сделать такое в этом году будет непросто, но я могу ввести эту сумму в планы, если она не будет повышаться».

Точно так же переговоры по продаже могут начинаться в качестве разовой сделки по поводу единственной партии товара. Покупатель заявляет: «Я не могу уплатить такую сумму — как насчет десятипроцентной скидки?» Продавец отвечает: «Только не в рамках единичной сделки, в противном случае я не уложусь в издержки. Но поскольку эти приборы нужны вам каждый месяц и если мы договоримся о контракте на следующие три года, я смогу снизить цену до желаемого для вас уровня, и более того, поддерживать ее на протяжении трех лет». Неплохой пример взаимовыгодного решения: покупатель доби-

вается снижения цены, а продавец обеспечивает себе денежные поступления на следующие три года вместо того, чтобы ограничиться разовой сделкой, после которой придется все начинать сначала.

Не бойтесь расширять перспективу. Иногда это может оказаться для участников переговоров несколько болезненной процедурой, однако в результате они получают существенную пользу. Например, издатели обычно включают в контракты с авторами гонорар (сравнительно небольшой) за продажу определенного объема книг; авторы часто добиваются возрастающего гонорара, так чтобы после продажи, допустим, пяти тысяч экземпляров сумма гонорара повышалась. Автор в такой ситуации выигрывает, он получает больше, чем рассчитывал, да и издатель не слишком беспокоится из-за этого, поскольку если книга не будет приносить порядочный доход, то платить ему не придется. Тот же самый подход применяется и в переговорах другого рода, где возможно участие в прибыли предприятия или получение одномоментной прибыли. Это расширяет перспективу, причем достаточно безопасным способом.

### **Правильный выбор времени**

Время всегда является важным фактором переговоров. Этот фактор учитывается при подготовке и планировании переговоров, в ходе обсуждения, при расчете ходов и тактических средств. Использование фактора времени способно стать причиной успеха или провала всего дела. Любители давить на оппонентов часто пользуются фактором времени как дубинкой, прибегая к следующим ходам: «Я могу предложить вам сделку на особых условиях, но вам придется принять решение прямо сегодня — завтра предложение будет уже недействительно».

Хорошо, если давление временем осуществляете вы сами, но вот если такое давление оказывается на вас, то обычно это является сигналом того, что необходимо несколько сбавить темп переговоров. Если оппонент стремится заставить вас принять быстрое решение, то не исключено, что он припрятал туза в рукаве и пытается заставить вас согласиться, прежде чем вы проанализируете все факторы и внимательно изучите варианты. Нередко большую пользу приносит следующий ход: «Простите, но мне непонятно, почему это следует проделывать в такой

спешке. Если вы не желаете утруждать себя ожиданием, пока мы во всем разберемся, то, вероятно, вам не хочется иметь с нами дело». Эффективно разоблачив этот блеф, можно даже покинуть стол переговоров и посмотреть, как отреагирует на это оппонент.

Впрочем, иногда фактор ограничения времени бывает вполне законным условием, выдвигаемым на переговорах. Хорошим примером здесь может послужить выпуск издательством потенциального бестселлера. Обычно в книжной торговле предложение превышает спрос, и издатель может выбирать книги для издания, не слишком заботясь о том, правильный ли выбор он сделал. Правда, время от времени на горизонте появляется книга, которой суждено стать бестселлером, и тогда конъюнктура рынка становится выгодной не покупателю, а продавцу — издательства начинают идти на все, чтобы перехватить друг у друга потенциальный бестселлер.

В таких условиях издатели иногда идут на преимущественное предложение цены и предлагают автору сумму, вдвое или втрое большую, чем та, о которой до сих пор шла речь, но с условием, что он согласится на сделку сегодня же. В таких случаях оппонент — в нашем случае автор — оказывается в рискованном положении. В другом месте он мог бы получить и больше: ведь неизвестно, как много ему предложат за книгу. Но вместе с тем он может не получить и того, что ему предлагают, а предложенную сумму и контракт автор действительно может получить сегодня — никого другого издатель ему уже не предпочтет. Сделать выбор в таких условиях непросто, хотя в данном случае фактор времени здесь не сопряжен с особенным риском.

Сбавляя темп переговоров, вы не только получаете возможность рассмотреть все варианты и выявить потенциальные ловушки, но и сделаете эмоциональную атмосферу встречи более благоприятной. В пылу обсуждения условий очень легко увлечься: выйти из себя в ответ на сомнительное предложение или преисполниться энтузиазмом по этому поводу. Имея в своем распоряжении время, вы получаете шанс остудить свои эмоции и обратиться к логике. Как вы узнаете из следующего раздела, для успешного ведения переговоров требуются как интуиция, так и логика, но под давлением фактора времени логика часто испаряется из этого уравнения, что приводит к нереалистичным и опасным решениям.

## Вопрос цены

Обсуждая продажу, едва ли можно принять сколько-нибудь прочное решение, пока стороны не обсудят вопрос цены (было бы странно, если бы дело обстояло иначе). Первое соображение, которое приходит в голову, когда речь заходит о цене, — это желание удостовериться в том, что она не завышена. Между тем эта задача не должна определять ход переговоров во всех случаях. Напротив, цену следует рассматривать в совокупности с большим количеством других факторов (речь об этом пойдет в следующем разделе): сумма цены будет иметь смысл только в контексте. Возьмем простой пример. Вы покупаете для своей компании принтеры; один поставщик предлагает их по 200 фунтов, а другой — по 120. Что вы выбираете?

Ответ должен звучать так: «Я не могу сделать выбор, не обладая достаточными сведениями». Например, вы можете предположить, что столкнетесь со следующим: расходные материалы для первого принтера в год будут обходиться в 100 фунтов, а для второго — в 200 фунтов, и так далее. Конечно, цена — это важный фактор, однако она так часто оказывается на первом плане (а мы так часто предпочитаем полагаться на видимость), что ей подчас придают непропорционально большое значение.

Если вы занимаетесь продажами, то для вас неизменно наступает тот неприятный момент, когда приходится устанавливать цену. Как мы уже знаем из раздела о стратегии, вы должны знать, чего вы хотите и сколько вам нужно выручить. Запишите свою первоначальную цену на листке бумаги: будучи записана в прайс-листе, она обретет фальшивый налет бюрократической «законности». Теперь надо добиться того, чтобы уровень цены не был слишком высоким по рыночным критериям, но и не настолько низким, чтобы у вас не оставалось пространства для маневра.

Я не раз встречал предложения избегать при назначении цен круглых цифр (например, 10,40,400), поскольку предполагается, что на переговорах это будет лишь стартовая цена. Не могу сказать, что такая аргументация неизменно лишена смысла, конечно, за исключением тех случаев, когда вас по каким-то причинам устраивает именно круглая сумма цены. Такой старый трюк розничной продажи, как замена суммы 400 на 399,95, имеет какие-то основания, однако я не берусь утверждать, что цифра 403 имеет особые преимущества по сравнению с 400.



Если, продавая что-либо, вы вынуждены сбавить цену, сделайте так, чтобы она понижалась от заранее повышенной суммы? Есть один совет, который я рекомендовал бы помнить всегда: никогда не называйте первым цену или любое другое условие — ждите, когда покупатель предложит свои условия (и не спешите с ним соглашаться). Кстати сказать, молчание — важнейшее оружие на переговорах, которое часто недооценивают: нередко умелым использованием молчания можно заставить оппонента снизить свои требования.

### **Всегда есть еще один фактор**

Как мы уже видели, цена является лишь одним из широкого множества обсуждаемых факторов. Вот примерный список этих факторов, перечисленных в произвольном порядке:

- ★ стоимость обслуживания;
- ★ стоимость расходных материалов;
- ★ стоимость доставки;
- ★ время доставки;
- ★ расходы;
- ★ материалы;
- ★ финансирование;
- ★ гарантии, гарантийные сроки;
- ★ качество продукта;
- ★ упаковка;
- ★ оптовые скидки;
- ★ рассрочка платежа;
- ★ ...и так далее.

Если в ходе переговоров вы зашли в тупик и никак не можете повлиять на изменение одного из факторов, то всегда следует помнить о том, что подобных факторов множество. Если оппонент сообщает вам, что ваши цены на десять процентов выше, чем у ваших конкурентов, вы можете возразить что-нибудь вроде: «Да, но мы можем поставить товар за неделю, а не за три месяца, как они, и можем отсрочить вам платежи до лета».

### **Уникальное предложение о продаже**

В области маркетинга и продаж есть понятие, которое дорого каждому работнику: уникальное предложение о продаже. Уникальное предложение — это то, что может позволить прак-

тически любой компании получать больше доходов, чем она имеет в настоящее время. Это то, что придает неповторимость вашему продукту или услуге, вашему делу и персоналу, — то, что выгодно отличает их. Хорошие уникальные предложения просты, с готовностью принимаются сотрудниками, а также клиентами.

К сожалению, уникальные предложения имеют склонность устаревать и утрачивать ценность, однако это не мешает им быть тем фактором, от которого может целиком зависеть успешная продажа товара.

Когда вы ведете переговоры о продаже, ваше уникальное предложение должно выйти на передний план. Например, если в вашей отрасли техническая поддержка обычно оказывается лишь в стандартные рабочие часы, а вы предлагаете круглосуточную поддержку, этот фактор должен быть разыгран в переговорах всесторонне и самым активным образом. Ваше уникальное предложение о продаже должно стать основным средством продвижения на переговорах условий продажи, конечно, если оно достаточно сильное. Вы должны сделать так, чтобы оно стало по-настоящему уникальным.

### **Использование эмоций**

В ходе переговоров эмоции неизбежно себя обнаруживают. Они окрашивают любое межличностное общение, и без них будут невозможны интуиция и внутреннее чутье, являющиеся непреложным элементом переговорного процесса. Цель человека, ведущего сделку, заключается в том, чтобы пользоваться эмоциями и одновременно не подпадать под их влияние. Как только вы начинаете давать волю своим чувствам, то утрачиваете контроль над переговорами. Вместе с тем для передачи своих мыслей и идей и для укрепления своей позиции можно пользоваться целой гаммой эмоций: от радости до гнева.

Конкретные способы использования тех или иных эмоций в значительной степени зависят от личности каждого из участников переговоров. Помимо индивидуальных особенностей, здесь вступают в силу и культурные факторы. В некоторых культурах бурное проявление эмоций считается настолько естественной частью повседневной жизнью, что представители этих культур будут думать, что оппонент, который постоянно воздерживается от эмоциональных всплесков, что-то от них скрывает.

В других же культурах проявление эмоций в деловом общении считается слабостью. Так что если вы хотите эффективно использовать эмоции, то в качестве предварительной подготовки вам предстоит как можно больше узнать о других участниках переговоров, разобравшись с их личными свойствами и культурными особенностями.

Наиболее часто и свободно представители западной культуры используют в переговорах такие эмоции, как гнев и дружелюбие. Гнев применяется довольно скупо и, как правило, оказывается нарочитым. Если вы перестаете держать себя в руках, то вполне можете показаться рассерженным и даже ощутите гнев. Лучше всего эта эмоция задействуется для отражения неподобающих выпадов со стороны оппонента: она превращается в эффективнейшее средство, если заставляет того очень быстро пожалеть о том, что он избрал такой способ обращения с вами.

Впрочем, гораздо чаще в переговорах полагаются на теплоту и дружелюбие. Чем явственнее вам удастся обнаружить свое расположение, тем труднее оппоненту будет обойти вас. Для того чтобы максимально использовать потенциал дружелюбия, следует сделать личное общение участников как можно более активным. Вот почему всегда полезно проводить хотя бы часть переговоров в личном общении. Многие договоренности могут быть достигнуты или по телефону, или по электронной почте, однако этим средствам общения недостает эмоциональности. Если вы не провели с тем или иным человеком личную встречу, вероятность того, что вы не будете думать о нем как о личности, значительно возрастет, а это не станет полезным ни для него, ни для вас.

Однако нельзя ли сыграть теплоту, как это было сделано с гневом? Это не так-то просто. Проявить небольшую вспышку гнева сравнительно легко, однако неискреннюю душевность очень просто разоблачить — в этом случае вы рискуете оттолкнуть от себя оппонента. К настоящему моменту самый простой способ «сыграть» дружелюбие — это ощутить его на самом деле, подумав о других участниках переговоров как о деловых людях и проникнувшись к ним за это симпатией. Убедительно сыграть приязнь к человеку сложнее, чем найти в нем то, что вам может понравиться, — если только вы не профессиональный актер.

## Трудности межличностного общения

Я никогда не устану повторять, что переговоры — это разновидность межличностного общения, и им присущи не только все изъяны и трудности общения между людьми, но и все его приятные стороны. Недавно я беседовал с директором крупной финансовой структуры, который участвовал в переговорах по слиянию с другой крупной структурой — некой швейцарской организацией. К середине первого дня переговоров все шло неплохо, хотя и несколько напряженно: швейцарцы захотели сделать перерыв для кофе, в то время как остальные настаивали на продолжении переговоров. На какое-то время над мероприятием нависла угроза провала: ради чашки кофе швейцарцы готовы были поступиться многомиллиардной сделкой. Вот с какими людьми приходится иногда иметь дело.

Можно сколько угодно говорить о том, что ведение переговоров требует сочетания логики и внутреннего чутья, но иногда третий фактор — а именно свойства человеческой природы — вмешивается в сделку самым беспощадным образом. В какие-то моменты каждый из нас поступает бессмысленно, слишком остро реагируя на что-либо, или ведет себя до смешного неуступчиво. В подобных обстоятельствах незаменимыми окажутся понимание человеческих слабостей и готовность преодолевать трудности в общении.

Когда кто-то проявляет по отношению к нам крайнее безрассудство, нас охватывает естественная реакция — ответить тем же. Когда обижают нашу семью, мы отвечаем ответными оскорблениями. Когда оппонент угрожает сорвать переговоры, мы пускаем в ход свою угрозу. Вместе с тем мастер переговоров всегда контролирует ситуацию в достаточной степени и спокойно справляется с перегибами и безрассудством, чтобы вернуть обсуждение в конструктивное русло. Так что будьте готовы принести извинения и переступить через свою гордость, даже если вы знаете, что никакой вашей вины нет. Когда же что-то принимается слишком близко к сердцу, это часто означает, что имеет место непонимание. В этом случае спокойно и не спеша выясните, что именно было истолковано превратно; выразите свое уважение к точке зрения оппонента, даже если на самом деле вы от нее не в восторге. Пока ваши оппоненты будут глухи к голосу здравого смысла, никакого прогресса вы не добьетесь.

Часто не в меру бурная реакция является лишь человеческой слабостью, хотя иногда ее цинично используют в качестве препятствия для согласия в надежде на то, что для разрядки этой ситуации вы пойдете на уступки. Это классическая детская уловка, которой дети часто и успешно пользуются потому, что взрослые хотят обрести хоть немного покоя. Несмотря на то что успокоить оппонентов очень важно, не менее существенно полностью отместить все условия, на которых они настаивают для своего возвращения в «нормальное» состояние. Продолжайте убеждать их в том, что вы и в мыслях не имели ничего дурного; вежливо извиняйтесь за любое непонимание, но при этом не делайте ни одной, даже малейшей, уступки. Если вы достаточно долго демонстрируете симпатию, то тем самым лишаете оппонента возможности затягивать какое бы то ни было недовольство (а вот если вы ответите ударом на удар, переговоры могут быть и сорваны). Очень скоро неговорчивые оппоненты вынуждены будут вернуться к диалогу, причем без всяких уступок.

### Конфликт культур

Культурные различия раз за разом вызывают осложнения в ходе переговоров. Они способны усложнить любые аспекты обсуждения, начиная с пределов колебаний цены. Кое-кто беспринципно пытается играть на этих культурных различиях, однако чаще они возникают у оппонентов непредумышленно, сводя на нет успехи переговорного процесса.

Что касается фактора времени, то и сюда культурные различия привнесут отличающиеся друг от друга ожидания, поведение и сложности общения. Например, может случиться так, что представители различных культур впервые встретятся на приватном приеме накануне официальной встречи. Одни из них будут ожидать, что завяжется обсуждение предстоящих переговоров, в то время как другим захочется не дела, а развлечений. В результате эти последние сочтут оппонентов не в меру напористыми, а те, в свою очередь, решат, что партнеры уклончивы. Никто из них, однако, не сделал ничего предосудительного — просто они не учли культурные различия.

Если вам предстоят переговоры с людьми иных традиций, будет очень полезно досконально выяснить, в чем заключаются особенности их культуры. Поговорите с кем-нибудь, кто уже имел дело с ними; почитайте об их традициях или поговорите с

тем их представителем, с которым вы ладите. Попробуйте составить представление о том, как эти люди, скорее всего, будут реагировать на те или иные стимулы и почему так происходит.

Иногда подобное внимание к оппоненту приводит к курьезам. В конце концов, представители другой стороны тоже могут заинтересоваться вами. Самый известный пример такой ситуации — первая встреча представителей компаний «Ай-Би-Эм» (IBM) и «Эппл» (Apple) для обсуждения нового совместного проекта. Несмотря на то что обе компании были американскими, они в значительной степени принадлежали к разным культурам. «Ай-Би-Эм» — воплощенная строгость и официальность Восточного побережья; «Эппл» представляла Западное побережье, раскованное и чуждое формальностей. К встрече подготовились и те и другие: представители «Эппл» надели костюмы и белые рубашки, в то время как делегация «Ай-Би-Эм» явилась в джинсах и футболках. Обе стороны постарались соответствовать требованиям другой культуры, и результат был позитивным. Забавность этой ситуации способствовала преодолению многих барьеров, и благодаря этому переговоры прошли с самым неожиданным успехом.

Если в ходе переговоров (как и во многих других ситуациях общения) между оппонентами в основном установилось доверие, будет в высшей степени правильно обсуждать проблемы с максимальной открытостью. Поэтому, когда какие-то аспекты поведения другой стороны вам не вполне ясны, попросите партнеров разъяснить их. Однако это нужно делать с искренним интересом, а не для того, чтобы унижить оппонента. Например, если вы ведете переговоры с испанцем и оказывается, что он не собирается прерываться на обед вплоть до середины дня, подобный распорядок может вызвать у вас раздражение. Поставьте ему это на вид, и не исключено, что переговоры завершатся провалом. Но если вы расспросите об этом испанца как можно благожелательнее, он с готовностью объяснит вам, что за дневным приемом пищи у него последует сиеста и только затем — работа, и вы, вне всякого сомнения, перестанете раздражаться и будете только рады подстроиться под его режим.

### Укрепление доверия

Для эффективных переговоров необходимо доверие. Если договаривающиеся стороны не проявляют его друг к другу, переговоры будут скорее похожи на сражение, участники которо-

го только и делают, что выискивают у оппонентов слабые места и опасаются повернуться друг к другу спиной, боясь неожиданного удара. Непременным условием всякого взаимовыгодного решения является необходимое доверие.

Вы можете увеличить свои шансы на успех переговоров, если поведете себя так, чтобы другая сторона просто поверила вам. Ведь доверие обладает следующей особенностью: оно в значительной степени зависит от ваших поступков, а не от слов. И неважно, насколько вы красноречивы, — если вы поступаете наперекор своим уверениям, доверия не возникнет. Позиция «верить словам, а не делам» едва ли может служить девизом для участников переговоров.

Чем же объясняется такая значимость поступков? Дело в том, что, когда вы говорите одно, а делаете другое, ваши оппоненты решат: «Неважно, что он говорит, — поступит он совершенно иначе». А что является основанием для переговоров, как не обсуждение конкретных мер, которые должны быть приняты в будущем? Если же, напротив, ваш оппонент убедит себя в том, что всегда может положиться на то, что ваши слова не расходятся с делом, то в ходе переговоров он будет вести себя куда более открыто. Он окажет вам доверие, и это станет залогом успешного решения переговоров.

### **Поддержка для вашей позиции**

Если вы хотите установить доверие сравнительно быстро, то обычно этого можно добиться при помощи поддержки или гарантий. Как ни жаль, но подобный ход скомпрометирован использованием популяризации тех или иных товаров знаменитостями в рекламных целях. Я знаю одного известного спортсмена, который, как ни цинично это звучит, заходится от радости, рекламируя напиток, который, судя по всему, терпеть не может, но платят ему достаточно, чтобы он нахваливал этот напиток изо всех сил. Это уже не поддержка, а продажная ложь. Вместе с тем искренняя поддержка своей ценности не утратила.

Если вы ведете переговоры о продаже своих услуг, для создания атмосферы доверия будет полезно заручиться поддержкой довольных вами клиентов, которые могут описать вас покупателю с лучшей стороны. Но желание обратиться к кому-либо за поддержкой достаточно часто нас смущает, поскольку мы не любим просить окружающих, чтобы они нас хвалили.

Однако переговоры обычно подчиняются своим собственным правилам, поэтому это средство может оказаться весьма и весьма ценным. Каким бы ни был повод ваших переговоров, старайтесь заручиться искренней поддержкой своей позиции.

### Умение слушать

Сначала я хотел поместить этот раздел вслед за тем, который следует дальше и называется «Умение говорить», но в таком случае я поставил бы все с ног на голову. Эффективное общение (а также и эффективные переговоры) начинается с умения слушать. К сожалению, дело обстоит так, что большинство из нас может убедительно говорить, но слушать совершенно не умеет. Пока наш собеседник что-то говорит, мы заняты исключительно тем, что обдумываем свой ответ. Это приводит к проблемам в общении, поскольку обычно собеседнику не составляет труда понять, что вы к нему недостаточно внимательны. Если, пока вы слушаете говорящего, к вам пришла какая-то мысль, запишите ее, но не позволяйте ей поглощать ваше внимание. Если это необходимо, попросите выступающего повторить свою мысль — так вы убедитесь в том, что хорошо его поняли. Но уж если вы начали слушать, то делайте это со всем возможным вниманием.

Не предпринимая ничего, а только *внимательно* слушая, можно обеспечить себе преимущество над большинством людей в умении договариваться. Это позволит вашим оппонентам больше доверять вам — ведь вы ясно даете понять, что вас интересует то, что они говорят. К тому же так вы сможете в точности уловить все сказанное собеседниками, не ограничиваясь общим представлением.

### Умение говорить

Не менее важным для переговоров является умение говорить. Иногда может казаться, что это умение заранее заложено в нас природой и что интересно говорить способен каждый, однако именно то, в какую форму вы облачаете свои мысли, может сыграть решающую роль. Ваша задача в том, чтобы сделать свою речь спокойной, позитивной и беглой, и огромное значение в этом будет играть практика. В особенности нельзя забывать о том, что оппоненту должно быть легко вас слушать, а это



означает, что в своей речи вам необходимо делать небольшие паузы для размышления.

Конечно, не стоит видеть в этом оправдание тому, чтобы мямлить (в этом случае дайте себе одну-две секунды, чтобы собраться с мыслями). Если вы не уверены в том, что готовы начать говорить, есть и другой полезный метод: попробуйте мысленно собрать воедино все то, что уже говорилось. Вспомните, что говорили по этому поводу оппоненты, и убедитесь в том, что вы правильно друг друга поняли. Можете также пользоваться заметками, чтобы иметь при себе запас вступительных фраз. Самое же важное для того, кто ведет переговоры, — не отключать свою речь от мыслительных процессов (как ни печально, это весьма редкое умение). Кроме того, прежде чем вы примете участие в настоящих переговорах, полезно будет потренироваться. Например, можете провести тренировочные «переговоры» с коллегами. И независимо от того, в какой мере владеете специальными техниками, вы непременно улучшите при этом свои навыки общения.

### **Напористость или агрессивность?**

Агрессия пробуждает в человеке древнюю реакцию «беги или бей». Другие участники переговоров тоже будут действовать в соответствии с заложенной в ней программой: или вступят в бой, или станут спасаться бегством. «Спасаться бегством» в данном случае означает либо в прямом смысле слова покинуть комнату переговоров, либо искать средства для срыва обсуждения. Понятие «вступить в бой» также может широко варьироваться: от агрессивных слов до физического насилия. Однако ни одна из перечисленных мер к успешному финалу не приведет.

Однако укрощение агрессии вовсе не означает, что вы должны соглашаться на все, чего бы ни захотели оппоненты. Поэтому вы выберете правильную позицию, если будете просто настойчивы. Настойчивость в данном случае — это умение довести свою точку зрения до сведения оппонента и получить благоприятную возможность добиться своего без всякой агрессии.

Первое (и самое важное) средство для того, чтобы быть настойчивым (а не агрессивным), — это умение сохранять спокойствие. Ничто не способно так лишать оппонента присутствия духа, как ваша невозмутимость, если она уместна. Сохраняя спокойствие, вы производите впечатление человека, уверенно-

го в своей правоте, даже если на самом деле это не так. Оставайтесь выдержанным, вы сможете разрядить обстановку и ни за что не скажете слов, о которых впоследствии будете сожалеть (и которые, вероятно, испортят вам переговоры). Именно спокойствие является основанием для напористости. Важно уметь сдержанно и позитивно донести до оппонента свою точку зрения, несмотря ни на какое сопротивление.

Если вы хотите, чтобы вас услышали, лучше всего не обнаруживать свое несогласие. Скажем, если вы начинаете с фразы: «Я понимаю, чего вы хотите, но...», то считайте, что вы уже оттолкнули от себя оппонентов — вы вступаете с ними в противоречие, а им это не нравится. Гораздо лучше будет основываться на их собственных словах. Начните так: «Да, это совершенно верно, и мы могли бы...» — так у вас будет больше шансов на успех, потому что вы объединили себя с оппонентами («мы могли бы») и вместо союза «но» использовали «и», сформулировав свою мысль не как возражение, а как конструктивное предложение. Может показаться, что в столь придиричивом подборе слов нет необходимости, однако именно такие слова и определяют атмосферу переговоров. Чем больше согласия и позитивного отношения вы будете проявлять (даже если смысл сказанного будет отражать ваше несогласие), тем труднее будет оппонентам игнорировать ваши слова.

И последнее замечание по поводу напористости: подготовьте как можно больше вспомогательной информации. Вам будет гораздо проще действовать с настойчивостью, если вы станете приводить различные примеры и подтверждения, чтобы обосновать свою позицию. Тем самым вы не дадите себе скатиться на позицию «все должно быть именно так, потому что я так сказал» — это уже не настойчивость, а наглость. Конечно, вы не гарантируете себе успеха благодаря одной лишь настойчивости, но в сочетании со спокойным и позитивным настроем, с умением настоять на своем, с выдержками из полезных вам документов ваши шансы на успех будут максимальными.

### Фиксируйте ход переговоров

Приступая к переговорам, вы неизменно будете сталкиваться со всевозможными переменами и сдвигами. Как мы уже видели, если в переговорах ничего этого не предвидится, то и на успех рассчитывать не приходится. В обсуждении сложного

соглашения бывает очень просто потерять из виду различные варианты и текущие аспекты переговоров. Поэтому было бы очень полезно делать записи по мере развития ситуации, чтобы вам стало ясно, чего вы достигли, особенно если ваши переговоры носят разведывательный характер (в переговорах о продаже вам понадобится как раз, чтобы ваши оппоненты не напоминали слишком много).

В подобных обстоятельствах полезно иметь под рукой большую меловую доску или иное подобное средство для отражения текущего состояния дел. Помимо всего прочего, это освободит ресурсы мозга всех участников — в противном случае им пришлось бы запоминать все, что произошло до настоящего момента. Такой работе не будет конца, и она станет не чем иным, как потерей времени. Если же вы станете отмечать этапы пройденного вами пути, вам будет гораздо легче прийти к соглашению.

## **ПРИСТУПАЕМ К УПРАЖНЕНИЯМ**

Итак, разобравшись с тремя аспектами науки управления (управление времени, обуздание стресса и проведение переговоров), вы можете переходить непосредственно к курсу. Это программа из тридцати тем, каждую из которых вы можете освоить за неделю или за один день, в зависимости от того, как вам будет удобнее. В следующей главе мы поговорим о содержании курса; там же вы найдете контрольный лист для того, чтобы отслеживать с его помощью свой прогресс.

# 2

## План работы

### КАК УСТРОЕН ЭТОТ КУРС

Каждая из тридцати тем курса включает в себя пять упражнений и техник, которые разработаны с прицелом на то, что вы сразу же начнете выполнять их и тем самым развивать свои творческие навыки. Обычно на выполнение такого упражнения уходит от пяти до двадцати минут. Что касается техник, то они призваны дополнить ваш арсенал средств, необходимых для постоянного контроля ситуации, и вы сможете пользоваться ими всякий раз, когда вам выпадет шанс приблизиться к одной из своих целей. Будет разумнее, если вы в первую очередь ознакомитесь со всеми техниками данной темы и отметите, какие из них вам понадобится применить в той или иной ситуации, однако пользоваться ими непосредственно после прочтения темы не слишком практично. Вам также встретятся занятия, которые называются «упражнение-техника», — это нечто иное, чем техника, которую вы должны сразу же после прочтения выполнить как упражнение.

Организовать изучение нашего курса вы можете по своему усмотрению. Вы можете тратить на каждую тему один день, неделю или еще больше — скорость освоения материала вы выбираете самостоятельно.

Посетите также наш сайт поддержки ([www.cul.co.uk/crashcourse](http://www.cul.co.uk/crashcourse)) — там вы найдете немало ссылок для каждой темы курса и сможете познакомиться с большим количеством имеющейся в Интернете информации.

Ниже вы найдете контрольный лист, при помощи которого будете отмечать, как далеко продвинулись в освоении курса. Для того чтобы облегчить себе эту задачу, вы можете делать напротив соответствующих тем любые пометки.

Когда вы пройдете все тридцать тем, вас будет ожидать обзорный раздел, который поможет вам подвести итоги и еще раз обновить материал в памяти.

## **КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ТЕМ**

### **Тема 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ЛИЧНОМ РАЗВИТИИ**

- Занятие 1.1. Упражнение: На что уходит мое время?
- Занятие 1.2. Упражнение-техника: Десять главных задач
- Занятие 1.3. Техника: Личный проект
- Занятие 1.4. Упражнение-техника: Маленькие успехи
- Занятие 1.5. Техника: Всегда есть еще один рычаг

### **Тема 2. ОСНОВЫ: ГЛАВНЫЕ МОТИВЫ, ДВИЖУЩИЕ ВАМИ**

- Занятие 2.1. Упражнение: В поисках талантов
- Занятие 2.2. Упражнение: Если бы я был богат
- Занятие 2.3. Упражнение: День вашей мечты
- Занятие 2.4. Упражнение: Схема препятствий
- Занятие 2.5. Упражнение: Что для этого потребуется?

### **Тема 3. «ГОРЯЧИЕ КНОПКИ»: СТРЕССОРЫ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ**

- Занятие 3.1. Упражнение: Степень контроля
- Занятие 3.2. Упражнение: Крупные события и стрессы
- Занятие 3.3. Упражнение: Реакция на психологическое давление
- Занятие 3.4. Упражнение: Проверка физического состояния
- Занятие 3.5. Упражнение: Проверка психологического состояния

### **Тема 4. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ**

- Занятие 4.1. Упражнение: Основные принципы
- Занятие 4.2. Упражнение-техника: Ключевые занятия
- Занятие 4.3. Упражнение-техника: Приоритеты
- Занятие 4.4. Упражнение: Правило Парето
- Занятие 4.5. Упражнение-техника: Диаграмма для оценки приоритетов

## Тема 5. РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ: ДОСТИГАЕМ РАВНОВЕСИЯ

Занятие 5.1. Упражнение: Инвентаризация портфеля

Занятие 5.2. Упражнение: Устранение дисбаланса

Занятие 5.3. Упражнение: Чтение

Занятие 5.4. Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»

Занятие 5.5. Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»

## Тема 6. «Я НЕ МОГУ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ»: КАК ПЕРЕСТАТЬ ОТВЛЕКАТЬСЯ

Занятие 6.1. Техника: Красная бейсболка

Занятие 6.2. Техника: Отражение помех

Занятие 6.3. Упражнение: Эффективное начало дня.

Занятие 6.4. Техника: Чем занять ожидание

Занятие 6.5. Упражнение: Ваше время и Интернет

## Тема 7. ДРОБЛЕНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЗАДАЧУ УДОБНОЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ

Занятие 7.1. Упражнение-техника: Дробление ключевых занятий

Занятие 7.2. Упражнение-техника: Работа со списком задач

Занятие 7.3. Упражнение-техника: Невыполненные задачи

Занятие 7.4. Упражнение: «Мы не укладываемся в сроки»

Занятие 7.5. Упражнение-техника: «Буферное время»

## Тема 8. УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Занятие 8.1. Упражнение: Почему бы не сказать «нет»?

Занятие 8.2. Упражнение: «Нет, я не могу этого сделать»

Занятие 8.3. Упражнение-техника: Пойдите себе навстречу

Занятие 8.4. Техника: Нет дела — нет отчета

Занятие 8.5. Упражнение: Лучшая новость — отсутствие новостей

## Тема 9. КАК УПРАВЛЯТЬ СОБРАНИЯМИ И НЕ ДАВАТЬ ИМ УПРАВЛЯТЬ ВАШЕЙ ЖИЗНЬЮ

Занятие 9.1. Техника: Повестка дня

Занятие 9.2. Техника: Эффект от результатов собрания

Занятие 9.3. Техника: Список участников собрания

Занятие 9.4. Упражнение-техника: Неформальные встречи

Занятие 9.5. Техника: Упорядоченная дискуссия

## Тема 10. ПООЩРЯЙТЕ СЕБЯ САМИ

Занятие 10.1. Техника: «Снятие сливок»

Занятие 10.2. Упражнение-техника: Небольшие поощрения

Занятие 10.3. Техника: Лакомство в награду

Занятие 10.4. Техника: Словесное поощрение

Занятие 10.5. Упражнение: Крупные успехи

## Тема 11. СРЕДА, КОТОРАЯ ВАС ОКРУЖАЕТ

Занятие 11.1. Техника: Тихие уголки

Занятие 11.2. Упражнение: Насколько вы доступны?

Занятие 11.3. Упражнение-техника: Работа дома

Занятие 11.4. Упражнение: Условия на рабочем месте

Занятие 11.5. Техника: Как справляться с переменами

## Тема 12. КАК ПЕРЕПОРУЧАТЬ РАБОТУ ДРУГИМ

Занятие 12.1. Упражнение-техника: Поручение работы

Занятие 12.2. Упражнение: Будьте готовы

Занятие 12.3. Упражнение: Трудности при поручении работы

Занятие 12.4. Упражнение: «Это моя работа»

Занятие 12.5. Упражнение-техника: Ваш «чрезвычайный собеседник»

## Тема 13. ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Занятие 13.1. Техника: Работа с электронной почтой

Занятие 13.2. Техника: Отошлите стресс прочь

Занятие 13.3. Техника: Исходящие звонки

Занятие 13.4. Техника: Как строить телефонный разговор

Занятие 13.5. Техника: Бумажные горы

## Тема 14. ЧЕМ ЗАПОЛНИТЬ НЕЗАНЯТОЕ ВРЕМЯ

Занятие 14.1. Техника: Выключение телевизора

Занятие 14.2. Упражнение: Мы — это то, что мы едим

Занятие 14.3. Техника: Играйте!

Занятие 14.4. Упражнение: Духовный путь

Занятие 14.5. Упражнение: Другие ценности

## Тема 15. НАШИ БЕДЫ И РАДОСТИ: О ГНЕВЕ И СМЕХЕ

Занятие 15.1. Упражнение: Разрешение конфликтов

Занятие 15.2. Упражнение: Смейтесь!

Занятие 15.3. Техника: Ярость

Занятие 15.4. Техника: Не делайте этого

Занятие 15.5. Упражнение: Если вы выходите из себя

**Тема 16. РАССЛАБЬТЕСЬ: УПРАЖНЕНИЯ НА РЕЛАКСАЦИЮ**

Занятие 16.1. Техника: Массаж и ароматерапия

Занятие 16.2. Упражнение: Ритуалы, которые успокаивают

Занятие 16.3. Упражнение-техника: Дышите — это полезно!

Занятие 16.4. Упражнение-техника: «Волны»

Занятие 16.5. Упражнение-техника: Лечебная литература

**Тема 17. ОБЩЕНИЕ БЕЗ СТРЕССОВ, ИЛИ КАК ОБЩАТЬСЯ  
С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ**

Занятие 17.1. Упражнение: Как справиться с брюзгой

Занятие 17.2. Упражнение: Ходячий стрессор

Занятие 17.3. Упражнение: Задира

Занятие 17.4. Упражнение: Как пресечь агрессивное поведение

Занятие 17.5. Упражнение: Замедление темпа

**Тема 18. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ: КАК ПОЛУЧИТЬ ТО,  
ЧТО ВАМ НУЖНО**

Занятие 18.1. Упражнение: Насколько вы настойчивы?

Занятие 18.2. Техника: «Заевшая пластинка»

Занятие 18.3. Упражнение-техника: «Другими словами»

Занятие 18.4. Техника: Неудачи

Занятие 18.5. Типы личности

**Тема 19. ПРЕРВИТЕСЬ И ОТДОХНИТЕ**

Занятие 19.1. Упражнение: Если делам не видно конца

Занятие 19.2. Техника: Отдых в кафе

Занятие 19.3. Упражнение: Отдых необходим

Занятие 19.4. Техника: Прогулка

Занятие 19.5. Техника: Уединение

**Тема 20. КАК ОДОЛЕТЬ БЮРОКРАТИЗМ И БУМАЖНУЮ  
РАБОТУ**

Занятие 20.1. Упражнение-техника: Пресекайте бумагомарание

Занятие 20.2. Упражнение: Обработка поступивших документов

Занятие 20.3. Техника: План работы с документами

Занятие 20.4. Техника: Дайте отпор бюрократии

Занятие 20.5. Техника: Распределение обязанностей



## Тема 21. ВАШ ОРГАНИЗМ, ЗДОРОВЬЕ И САМОЧУВСТВИЕ

- Занятие 21.1. Упражнение: Пики работоспособности
- Занятие 21.2. Упражнение: Упражнения против стресса
- Занятие 21.3. Упражнение: Здоровый сон
- Занятие 21.4. Упражнение: Стимуляторы
- Занятие 21.5. Техника: На работу пешком

## Тема 22. ЗНАНИЕ - СИЛА: ПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ

- Занятие 22.1. Техника: Фиксируйте идеи
- Занятие 22.2. Упражнение: Суммарная ценность
- Занятие 22.3. Упражнение: Работа с информацией в Интернете
- Занятие 22.4. Упражнение: Изучение противника
- Занятие 22.5. Упражнение: Знание своей продукции и услуг

## Тема 23. СКВОЗЬ ПЕЛЕНУ ТУМАНА: ЧТО ВЫ СЛЫШИТЕ И ЧТО ВАМ ХОТЯТ СКАЗАТЬ

- Занятие 23.1. Техника: Учитесь слушать
- Занятие 23.2. Упражнение: Правду ли вам говорят?
- Занятие 23.3. Техника: Обратная связь
- Занятие 23.4. Упражнение: Переговоры на расстоянии
- Занятие 23.5. Техника: Мнимая наивность

## Тема 24. РЫЧАГИ ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОБРАТИТЬ ИХ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ

- Занятие 24.1. Техника: «Вы можете получить это прямо сейчас»
- Занятие 24.2. Упражнение: Начальная цена
- Занятие 24.3. Упражнение-техника: Добавление приправы
- Занятие 24.4. Техника: Всегда можно сказать «если»
- Занятие 24.5. Упражнение-техника: Особое предложение

## Тема 25. КАК ПОДАТЬ СЕБЯ С МАКСИМАЛЬНО ВЫГОДНОЙ СТОРОНЫ

- Занятие 25.1. Упражнение-техника: Не принижайте себя
- Занятие 25.2. Техника: Получение поручительства
- Занятие 25.3. Техника: Восхитительные переговоры
- Занятие 25.4. Упражнение: Используйте свои достоинства в полной мере
- Занятие 25.5. Упражнение: Будьте самим собой

**Тема 26. КАК СДЕЛАТЬ ВЫБОР И ПРИНЯТЬ ВЗВЕШЕННОЕ РЕШЕНИЕ**

Занятие 26.1. Упражнение-техника: Делайте заметки

Занятие 26.2. Техника: Сроки и проблемы

Занятие 26.3. Упражнение-техника: Простая оценка вариантов

Занятие 26.4. Упражнение-техника: Сложная оценка вариантов

Занятие 26.5. Упражнение-техника: Интуитивный выбор

**Тема 27. «ВЫХОД ЗА РАМКИ»: ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОБЩЕНИЮ С ЛЮДЬМИ**

Занятие 27.1. Техника: Частичное согласие

Занятие 27.2. Упражнение: Атмосфера доверия

Занятие 27.3. Упражнение-техника: Отличный обмен

Занятие 27.4. Техника: Провал переговоров

Занятие 27.5. Упражнение-техника: Завышенная планка

**Тема 28. ПЛАНИРОВАНИЕ: ПУТЬ К УСПЕХУ**

Занятие 28.1. Упражнение-техника: Сценическое волнение

Занятие 28.2. Упражнение-техника: Уникальное предложение о продаже

Занятие 28.3. Упражнение-техника: Главные цели переговоров

Занятие 28.4. Упражнение-техника: Ваш прогноз

Занятие 28.5. Упражнение-техника: Оставьте инициативу за собой

**Тема 29. СТРОЙТЕ ОБЩЕНИЕ ТАК, ЧТОБЫ ВАС ПОНИМАЛИ**

Занятие 29.1. Упражнение: Как использовать эмоции -

Занятие 29.2. Упражнение: «Честно говоря...»

Занятие 29.3. Техника: Не торопитесь с согласием

Занятие 29.4. Упражнение-техника: Как пользоваться молчанием

Занятие 29.5. Упражнение: Язык тела

**Тема 30. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБЫ РАССЛАБЛЕНИЯ**

Занятие 30.1. Упражнение-техника: Мышечная релаксация

Занятие 30.2. Упражнение-техника: Великая сила музыки

Занятие 30.3. Упражнение: В тупике

Занятие 30.4. Техника: Медитация

Занятие 30.5. Упражнение: Во что вы одеваетесь?

# 3

## **Интенсивный курс личного развития**

*Каждая тема представляет собой набор упражнений, которыми вы должны будете заниматься непосредственно в ходе работы по книге, и техник, которые могут быть использованы позже либо в ходе работы с людьми, либо самостоятельно. Практики, обозначенные как «упражнение-техника», могут выполняться не посредственно в ходе работы как упражнения, но вместе с тем являются техниками, которые вы сможете использовать впоследствии.*

## **ТЕМА 1**

### **Общие сведения о личном развитии**

В первой теме мы проведем обзор всего того, как и на что вы тратите свое время. В частности, вы познакомитесь с техникой, которая продемонстрирует вам, что можно успевать больше, чем вам кажется. Мы поговорим о том, как работать над личным проектом, изучим технику повышения самооценки и одну очень важную технику для проведения переговоров.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге можете так и не выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 1.1

## Упражнение: На что уходит мое время?

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ежедневник, бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Установить, на что уходит ваше время, часто бывает непростым делом. Обратитесь для этого к последней и совершенно типичной для вас неделе (в этом вам должен помочь ежедневник). Теперь распишите сто шестьдесят восемь часов этой недели по следующим категориям: «Сон», «Основная работа», «Общение», «Обеспечение жизни и хозяйственные дела», «Неоплачиваемая работа», «Обучение». Вы должны суметь без особых проблем разнести все ваши занятия по этим категориям.

Теперь давайте выясним, где в вашем использовании времени наметился дисбаланс, это может довольно наглядно отразить гистограмма. Как соотносятся друг с другом объемы времени, затраченного вами на те или иные занятия? Вы едва ли сможете воспользоваться этой информацией прямо сейчас, однако позже она станет для вас опорой в принятии ряда решений. С помощью упражнения «Устранение дисбаланса» (занятие 5.2) вам предстоит привести работу и повседневные дела в более удачное соотношение, тогда как данное упражнение призвано показать вам их нынешний баланс.

### *Обратная связь*

Баланс времени — соотношение, необходимое для саморазвития. Помните, что «потерянного времени» не существует: есть лишь время, которое в большей или меньшей степени способствует достижению ваших целей.

### *Результат*

Без ясного осознания того, на что уходит ваше время, вы едва ли сможете составить правильное представление о том, что и как вам нужно привести в равновесие для эффективного его использования. Несмотря на то что это упражнение не призывает к непосредственным действиям, оно даст вам исчерпывающую картину вашего первоначального положения.

## Интенсивный курс

### *Варианты*

Вам будет проще всего получить подобные данные, если в течение недели вы будете вести график своих занятий, замечая, под какую категорию подпадает та или иная ваша деятельность. Но поскольку это занятие кажется слишком хлопотным, вести подобные графики могут немногие. Об этом можно лишь сожалеть, поскольку оценивать потраченное время в ретроспективе трудно, а ведение графика в течение недели не так уж и обременяет. Попробуйте!

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## Упражнение-техника: Десять главных задач

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Пять минут.

Средства для выполнения: Не требуются.

Частота выполнения: Еженедельно.

Теперь сформулируйте десять главных задач, ожидающих вас на следующей неделе. Повесьте этот список на самом видном месте, а если те же задачи стоят и перед вашим персоналом — отправьте каждому из своих сотрудников по копии списка.

Каждый раз, когда вы будете браться за какое-нибудь дело, бросайте взгляд на свою «горячую десятку»: не мешает ли оно вам работать над одной из своих главных задач? Если это дело не препятствует их осуществлению, можете к нему приступить, но помните, что оно все же не слишком значительное. Когда вас попросят что-нибудь сделать, а это помешает работе с вашими недельными приоритетами, при том что времени у вас нет, ответьте отказом. (Тем, кому трудно сказать «нет», будет очень полезна восьмая тема курса.) Когда вы будете готовить аналогичный список на следующую неделю, он должен отличаться от предыдущего. Конечно, бывают и приоритетные задачи не на одну неделю, однако если ваш список из раза в раз повторяется, это означает, что в ваших делах наступил застой.

### *Обратная связь*

Начните пользоваться этой техникой как можно быстрее, поскольку она имеет смысл сама по себе.

### *Результат*

Список из десяти приоритетов недели позволяет свести ваши действия к самому необходимому. Эта техника находит применение как в профессиональных, так и в частных делах. Меня познакомил с ней доктор Ник Спунер, из интернет-компании «Entranet», — он пользуется ею для того, чтобы доводить профессиональные приоритеты до сведения персонала. Его сотрудники в кратчайшие сроки научились держать перед глазами такие списки, что существенно повысило эффективность деятельности компании. Дополнительный эффект этой техни-

## Интенсивный курс

ки заключается в том, что она не позволяет отвлекаться на посторонние дела. Едва только человека пытались отвлечь, вдумчивый взгляд на список позволял ему освежить в памяти приоритетные задачи.

### *Варианты*

Вам может понадобиться составить несколько таких списков: например, это могут быть десять главных клиентов и десять главных ориентиров в работе. Все указанные в списках задачи должны соответствовать направлению вашей работы, однако я советую вам не делать больше двух-трех списков — вы должны уметь с первого взгляда охватить вниманием все свои задачи.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★



## 1.3

## Техника: Личный проект

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Результаты оценки личных целей, записная книжка.

**Частота выполнения:** Ежегодно.

Личное развитие может с одинаковым успехом охватывать как вашу личную жизнь, так и вашу деятельность, хотя у многих людей именно работа оказывается на первом месте. Предлагаю вам технику, которая позволит взглянуть на этот вопрос шире. Ее цель заключается в том, чтобы вы смогли начать новый личный проект, то есть приступить к осуществлению цели, никак не связанной с работой, которую вы в данный момент выполняете. Не пожалейте на это времени — дело того стоит.

В течение нескольких минут сосредоточьтесь на своих целях и умениях, ценностях и препятствиях на вашем пути (если ничего подобного вам в голову не приходит, воспользуйтесь одним из упражнений этой главы). Остановитесь на каком-нибудь занятии, которое вы до сих пор игнорировали, или на деле, с которым вы не слишком успешно справляетесь. Строго говоря, это должно быть начинание, которое вы можете довести до конца за небольшой срок (не более полугода), уделяя ему достаточно внимания. Теперь вам остается внести эту деятельность в свои планы. Каждую неделю вы должны делать что-то в этом направлении (может быть, всего несколько минут), но не откладывать этот проект. Теперь по крайней мере одно личное начинание уж точно окажется в списке ваших приоритетов.

### *Обратная связь*

Поборите в себе искушение отложить личный проект, когда у вас будет туго со временем. Вам не потребуется тратить на него много часов — главное, чтобы вы находили время на свой проект каждую неделю.

### *Результат*

Вынудив себя поставить наравне с профессиональными задачами личную цель, вы сможете выровнять соотношение

## Интенсивный курс

«работа — личная жизнь», которое у многих находится в страшном дисбалансе.

### *Варианты*

Вполне может оказаться, что от вас потребуется обратное: включить в число своих приоритетов и профессиональную цель, хотя подобное происходит редко. Не пытайтесь вести несколько личных проектов сразу: доведите до конца один из них, и лишь после этого приступайте к следующим. Кроме того, не отказывайтесь от других занятий ради того, которое вы начали. По мере того, как вы будете отодвигать соотношение личных и профессиональных дел дальше, вам потребуется сделать нечто подобное, но всего для одного нового проекта не стоит поступаться другими.

Управление временем	★★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★★
Развлечение	★★★★★

## 1.4

## Упражнение-техника: Маленькие успехи

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Две минуты.

Средства для выполнения: Не требуются.

Частота выполнения: Несколько раз.

Самооценка является важным фактором, когда дело касается борьбы со стрессом, а если вы не справляетесь со стрессами, то задача личного развития оказывается для вас практически непосильной. Кроме того, человек с заниженной самооценкой в большей степени подвержен стрессогенным заболеваниям. Одним из негативных факторов, не позволяющих самооценке расти, является постоянное принижение собственных заслуг («Я никогда ничего не достигну»): вы чувствуете, что ни на что не способны, у вас начинается стресс, и вы уже делаете еще меньше, чем прежде.

Есть одно короткое упражнение, которое производит на самооценку удивительно оздоравливающий эффект. В течение пары минут запишите все маленькие достижения своего сегодняшнего дня. Каким бы ужасным ни был ваш день, постарайтесь отыскать в нем хоть что-то положительное. Выдавите из себя как минимум три таких успеха — ваш лист ни в коем случае не должен остаться пустым. В течение одной-двух недель выполняйте это упражнение ежедневно.

### *Обратная связь*

Эта техника потребует от вас сосредоточиться на небольших достижениях. О том, как побеждать стресс, опираясь на крупные успехи, речь пойдет дальше (занятие 10.5. «Крупные успехи»). Едва ли кто-то добивается крупных успехов ежедневно, однако все мы можем похвастаться какими-нибудь маленькими достижениями, которые доказывают иллюзорность такого вредного подхода, как признание своей жизни ошибкой, а самого себя — неудачником.

### *Результат*

Вам может показаться, что не очень значительные достижения (что-нибудь вроде «Я сегодня успел на работу вовремя»

## Интенсивный курс

или «Я рассказала детям сказку на ночь») ничего не стоят по сравнению с вашими проблемами. Но дело не в этом: большинство стрессов, порожденных заниженной самооценкой, возникают от безрадостной мысли, что буквально *всё* у вас идет прахом. Если рассуждать логически, это не может быть правдой, и вы сможете очень помочь себе, если убедитесь в этом.

### *Варианты*

Можно выполнять это упражнение ежедневно или, что еще лучше, перечислять свои достижения за большие промежутки времени.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

## 1.5

## Занятие. Техника: Всегда есть еще один рычаг

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

На переговорах всегда есть еще один рычаг, которым можно воспользоваться. Знакомясь с различными техниками из этой книги, вы убедитесь в этом, однако данная заповедь настолько важна, что ее стоит сформулировать отдельно. Способность успешно договариваться с людьми зависит от умения улучшать свои позиции по различным условиям, которыми вы располагаете. Например, в переговорах о продаже среди этих условий обычно оказываются цена товара, его количество, стоимость, время доставки и так далее.

Проводя переговоры, вы всегда должны пользоваться этими «рычагами» для того, чтобы добиться уступок от оппонентов. Самым отрадным является то, что, несмотря на всю многочисленность этих условий, их можно всегда обнаружить еще больше.

Перед каждым переговорами потратьте десять минут на то, чтобы подумать об условиях соглашения: поставьте себе задачу найти еще два таких условия (хотя их может быть и больше). Составьте их перечень, рассчитав потенциальное воздействие этих условий на оппонентов, а заодно и их роль для своей позиции, и не позволяйте переиграть вас в этой «войне условий».

### *Обратная связь*

Как хороший карточный игрок всегда стремится не показывать свои карты, так и вам не стоит сразу обнаруживать все свои условия. Припасите напоследок несколько основных козырей на случай, если ваши оппоненты озадачат вас какой-нибудь проблемой. Помните не только о том продукте, который вы обсуждаете, но и о других аспектах деятельности, в которую вовлечена ваша компания или компания оппонента.

### *Результат*

Пользуясь возможностью выступить с неожиданным вариантом, вы будете способны не только предотвратить нежиз-

## Интенсивный курс

данный ход оппонента, но и улучшить свою позицию на переговорах.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



## ТЕМА 2

### **Основы: Главные мотивы, движущие вами**

Ставя перед собой задачи по управлению временем и борьбе со стрессом, очень легко погрузиться в первую очередь в решение маловажных вопросов. При подобном подходе (и в этом его недостаток) мы упускаем из вида принципиальный вопрос: для чего все это делается? На что нам в первую очередь нужно время? Для чего мы хотим развиваться? Вторая тема курса потребует от вас заглянуть внутрь себя, но не в пространно-философском смысле слова: вас ждут простые и увлекательные техники, которые помогут выяснить, чего вы на самом деле хотите от жизни.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки о том, когда и где вы можете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 2.1 | Упражнение: В поисках талантов

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Ежегодно.

Для начала вам нужно дать оценку самому себе. Освежите в памяти все то, что вы делаете дома, в общении и на работе. Без ложной скромности: что у вас получается хорошо? Какие из ваших достижений получают самые высокие оценки? Теперь составьте список своих талантов и способностей. Не отделяйте работу от повседневных дел: таланты — всегда природные дарования.

Теперь таким же образом проанализируйте свое прошлое. Может быть, несколько лет назад вы в чем-то преуспевали, но с тех пор не занимались этим? Кроме того, окиньте взором и будущее: есть ли такие области, в которых вы себя еще не проявляли, но в каких, как вам кажется, вы достигли бы успеха? Речь идет не о несбыточных мечтах, а о талантах, которые, как вам кажется, могут проявиться, если предоставить такую возможность.

Вам может понадобиться несколько сократить и упорядочить этот список, если в разных областях своей жизни вы отыщете у себя схожие способности.

### *Обратная связь*

Смысл управления временем, если рассматривать его в качестве аспекта саморазвития, заключается в том, чтобы у вас появилось больше времени на то, что вы по-настоящему хотите сделать. Подступить к решению этой задачи можно, в частности, изучив свои таланты и способности, которые могут вам пригодиться. Не исключено, что некоторые из них покажутся вам никчемными, а может быть, какие-то дела, в которых вы преуспели, вам не нравятся, но дело не в этом: будет все же полезно установить, что определенные способности у вас есть.

### *Результат*

Выполнив это упражнение, вы получите список своих талантов и способностей. Позже он пригодится нам для выполнения других упражнений, поэтому держите его где-нибудь по-



близости (можете ввести особую папку в компьютер, внести этот список в органайзер или положить его в папку для документов).

*Варианты*

Вариантов выполнения здесь немного: судя по всему, оптимальным является ежегодный анализ способностей либо анализ их после курса обучения; впрочем, обычно способности меняются крайне медленно, так что не беда, если вы будете делать их обзор не слишком часто. Как и все данные, которые обновляются нерегулярно, список может легко забыться; сделайте в ежедневнике соответствующие пометки, чтобы время от времени к нему возвращаться.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★★

## 2.2

### Упражнение: Если бы я был богат

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Ежегодно.

Первым шагом по управлению временем является вовсе не обзаведение ежедневником и не планирование задач: в первую очередь вы должны установить, чему вы хотели бы посвятить свое время. Помочь вам определиться со своими желаниями и призвано следующее упражнение. Представьте себе, что вы получили в свое распоряжение огромную сумму денег и вам больше не придется работать. Потешьте себя некоторое время этой мыслью и всем, что из нее вытекает.

Теперь перечислите все свои занятия на данный момент (составьте список в десять-двадцать пунктов). Пишите подряд все, что заслуживает внимания, не различая работу и личные дела. Теперь начертите три колонки и озаглавьте их «Да», «Нет» и «Новое». Затем распишите свои нынешние занятия по двум первым колонкам. Какие из своих занятий вы сохранили бы, а с какими немедленно бы распрощались?

Когда первые две колонки будут заполнены, переходите к третьей. Прежде чем заполнять ее, было бы полезно выполнить предыдущее упражнение («В поисках талантов»). Если бы ваше состояние дало вам неограниченный выбор, чем бы вы тогда занялись? Постарайтесь мыслить реалистично и принимать во внимание свои способности, но можете одновременно и дать волю своим мечтам.

#### *Обратная связь*

Не пропускайте это и другие упражнения первых глав, даже если они кажутся вам бледными и незначительными. Они очень важны: без этого первого шага вы не сможете правильно и взвешенно выбрать приоритетные занятия и адекватно распределить свое время.

#### *Результат*

Выполнив упражнения второй темы, вы составите себе четкое представление о том, на что вы хотели бы тратить свое время.

*Варианты*

Личные цели могут меняться, хотя и очень медленно. То, чем вам хотелось заниматься в школе, могло оказаться для вас не настолько интересным после нескольких лет этой работы. Множество сил, как внешних (обзаведение семьей, смена работы, увольнение), так и внутренних (кризис среднего возраста), может вызывать у нас совершенно иные потребности. Так что каждый раз, когда на вашем пути будет возникать подобная веха, вы можете производить переоценку своих целей. Можно также пересматривать их ежегодно — это очень уместно делать перед каждым Новым годом или днем рождения. А чтобы не забывать об этом, делайте в ежедневнике соответствующие пометки.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★★

## 2.3

### Упражнение: День вашей мечты

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Как и другие упражнения из первых тем книги, упражнение «День вашей мечты» поможет разобраться в том, на что вам хотелось бы тратить свое время. Если вы не будете этого знать, развитие навыков по управлению временем потеряет для вас смысл, поскольку вы окажетесь без эталона, от которого сможете отсчитывать свой прогресс.

Когда вы будете совершенно спокойны, уединитесь в тишине и сядьте в кресло. Приготовьте себе кофе и поставьте музыку, которая поможет вам расслабиться. Теперь набросайте описание своего идеального дня: подробно опишите, что бы вы делали, если бы целиком и полностью контролировали свое время в течение суток (не забыв, например, указать, что бы вы делали между пробуждением и одеванием).

Теперь выберите те занятия, в которых вам бы хотелось достичь успеха. Возможно, для этого потребуется сделать ваши несбыточные мечты более реалистичными (если это возможно); вместе с тем ключевые элементы дня вашей мечты все же должны в итоге сохраниться.

#### *Обратная связь*

Не поддавайтесь искушению подвергнуть свои мечты цензуре. Получив от упражнения нужные результаты, можете смело выкинуть все остальное. Например, если вам очень хочется принять ванну с кинозвездой или пристрелить соседского кота, не следует из-за этого переживать: запишите свою идею, а затем подумайте, при помощи каких реальных целей вы можете получить желаемый результат.

#### *Результат*

Это упражнение по выяснению идеальных для вас целей принесет большую пользу в сочетании с предыдущим (упражнение «Если бы я был богат»).

*Варианты*

Существуют и другие способы выманить свои желания наружу. Если вам нетрудно оперировать схемами из категорий и подкатегорий, классифицируйте свои стремления по этому плану (можно порекомендовать построить наглядную схему или диаграмму). Подумайте, что бы вы стали делать, если бы вас высадили на необитаемом острове, обеспечив всем необходимым, и у вас было бы неограниченное количество времени. Что бы вы предприняли, если бы вас на все выходные заперли в торговом комплексе, открыв вам доступ ко всему, что там есть. Чтобы видеть более широкую перспективу, попробуйте посмотреть на подобные проблемы под разными углами зрения.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★★

## 2.4

### Упражнение: Схема препятствий

**Подготовка:** Постановка целей.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Ежегодно.

Прежде чем приступить к этому упражнению, выполните несколько предыдущих, чтобы установить свои личные цели. Данное упражнение будет очень полезно, если у вас уже есть цель, но вы понятия не имеете, как к ней двигаться. Тем, у кого подобных проблем нет, это упражнение не пригодится (хотя такие люди встречаются нечасто). Итак, у вас есть цель, которую вы установили с помощью предыдущих упражнений, и желание как-то изменить свою жизнь или просто чем-то заняться. Если у вас нет ясного представления о том, как достичь этой цели, сделайте следующее. Во-первых, запишите ее: это должно быть не просто ваше желание, а несколько коротких фраз о том, что из этого вытекает, что предполагается при наличии такой цели.

Теперь сделайте несколько коротких (в одну строчку) пометок, характеризующих вашу нынешнюю ситуацию. Насколько она отличается от той, которую вы хотели бы видеть? Что должно измениться? И, наконец, укажите препятствия, которые мешают вам немедленно достичь своей цели. Чего вам для этого не хватает? Что стоит у вас на пути? Иногда препятствием становится сама нынешняя ситуация — пусть вас это не беспокоит: просто опишите ее.

#### *Обратная связь*

Если бы никаких препятствий не было, ваша цель уже была бы достигнута. Точно установить все препятствия — шаг очень важный: часто мы настолько погружаемся в свое нынешнее положение (или в то, чего мы стремимся достичь), что не можем сосредоточиться на отрезке между этими состояниями.

#### *Результат*

Результат этого упражнения заключается в следующем: составить новый список задач, основываясь на препятствиях,

которые вы определили. Например, если ваша цель звучит так: «Открыть собственную курьерскую службу», препятствие окажется, возможно, таким: «Нет работников», и из этого будет вытекать новая цель: «Нанять подходящих работников».

### *Варианты*

Справиться с упражнением будет проще, если вы используете для этого большой лист бумаги, развернув его горизонтально. Разделите его на три колонки, озаглавленные: «Нынешнее положение», «Препятствия» и «Цель». С помощью этой структуры вам будет проще представить, что у вас уже есть и к чему нужно стремиться. Не поддавайтесь искушению начинать непосредственно с препятствий; важно сохранить именно такой порядок: цель, нынешнее положение, препятствия.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 2.5

### Упражнение:

### Что для этого потребуется?

**Подготовка:** Выполните некоторые из предыдущих упражнений.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Один раз.

К этому упражнению следует приступать, когда у вас уже имеется достаточно ясное представление о своих личных целях. В этом вам помогут упражнения первых тем курса. Если вы еще не выполнили их, то приступите к ним сейчас, а затем переходите к данному упражнению.

Рядом со своими целями нарисуйте четыре колонки, озаглавленные так: «Доходы», «Интерес», «Взаимосвязь целей» и «Посильность». Теперь оцените каждую из своих целей в первых трех колонках. В колонке «Доходы» укажите непосредственный доход от данного начинания, в колонке «Интерес» — насколько интересным и увлекательным для вас будет стремление к цели. В графе «Взаимосвязь целей» укажите, насколько достижение этой задачи поможет другим вашим целям. Оцените цель по этим критериям с максимальной точностью. (Например, в графе «Доходы» следует указать точную цифру, а не просто написать «мало» или «много».)

И наконец, заполните графу «Посильность», указав там, насколько высоки или низки ваши шансы для достижения этой цели и чем она, вероятнее всего, станет: случайным делом или постоянным занятием.

#### *Обратная связь*

Не оценив предварительно свои цели, вы едва ли сможете распределить между ними свое время. Например, написание книги обычно приносит авторам мало доходов (часто не больше, чем работа в кафе). Вместе с тем в графе «Интерес» эта работа получает самые высокие оценки; кроме того, она обладает значительным потенциалом для поддержки других начинаний, например консультирования. Слишком часто мы ограничиваемся лишь анализом доходов, поэтому, оценив особенности цели со всех сторон, можно избежать этой ошибки.



### *Результат*

Это упражнение позволяет установить сравнительную ценность ваших занятий и тех целей, к которым вы стремитесь. Эти цели следует не просто расставить в порядке приоритетности — ценность любой из них даст вам понять, сколько времени вы должны будете уделить каждой из ваших целей.

### *Варианты*

Переоценка ценности каждой цели может сочетаться с переоценкой самих личных целей (смотрите рубрику «Варианты» в занятии 2.2).

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## ТЕМА 3

### **«Горячие кнопки»: Стрессоры в вашей жизни**

Установить, какие внешние и внутренние факторы обычно приводят вас к стрессовому состоянию, не менее важно, чем осознать, какие цели вами движут, для того чтобы умение противостоять стрессам стало частью вашего личного развития. В этой теме мы уделим особое внимание тому, с какими стрессорами вам приходится сталкиваться.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите это на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 3.1

## Упражнение: Степень контроля

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

То, в какой степени вы контролируете свою жизнь (как на работе, так и за ее пределами), может оказывать значительное влияние на ваш уровень стресса. Возьмите лист бумаги и разделите его на три колонки: «Работа», «Вечерний досуг» и «Выходные» (если вы работаете посменно, внесите в названия соответствующие изменения). Теперь за несколько минут разнесите все свои дела и занятия в эти три колонки, не забывая и о «смежных» занятиях (например, поездки на работу и с работы), — куда именно вы определите их, не так важно.

Теперь основательно подумайте о каждом из этих занятий. Насколько вы сами контролируете их ход? (Здесь важнее всего ваше субъективное восприятие.) В какой мере вы сами можете решать, что и когда вам делать? Вносите ли вы в дело свой вклад или просто следуете заданным кем-то шаблонам? Как вы поступаете: следуете правилам или творчески истолковываете принципы? Отметим также, что фактором такого контроля является и время. Если вы заранее знаете, в какие сроки должны уложиться, инициатива остается в ваших руках, но если о сроках вы узнаете внезапно или рискуете в них не уложиться, это грозит повысить уровень стресса. Степень своего контроля над той или иной деятельностью обозначайте буквами «В» («высокий»), «С» («средний») и «Н» («низкий»).

### *Обратная связь*

Области, которые вы контролируете слабо, потребуют от вас позитивных изменений. Подумайте о каждой из них: есть ли в вашей жизни такие области, над которыми вам недостает контроля? Можно ли победить порождаемые ими стрессы с помощью средств, перечисленных в предыдущем разделе: физических (упражнения, лекарства и так далее), психологических (например, научиться мыслить иначе) и духовных, или вообще избегать стрессов?

## Интенсивный курс

### *Результат*

Здесь, как и во всех упражнениях этой темы, вы получите в результате не конечный итог, а лишь направление для применения того арсенала техник, с которыми вам предстоит познакомиться дальше. Держите составленный список под рукой: в дальнейшем он облегчит вам выполнение упражнений.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 3.2

## Упражнение: Крупные события и стрессы

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Крупные события вашей жизни, как негативные, так и позитивные, неизменно порождают стрессы. Это упражнение поможет вам выяснить, через какие из них вам пришлось пройти за последние несколько лет, а какие предстоят вам в течение следующего года. Потратьте несколько минут на то, чтобы разместить подобные события по следующим категориям:

- ★ Крайне сильный стресс: смерть близкого человека, развод или расставание, тюремное заключение или тяжелая травма.
- ★ Сильный стресс: брак, потеря работы, уход на пенсию, тяжелая болезнь, беременность, рождение или усыновление ребенка.
- ★ Умеренный стресс: крупный заем или долг, смена рабочих обязанностей, уход ребенка из родительского дома, семейные споры, изменение условий жизни.
- ★ Слабый стресс: другие крупные события и стрессоры, включая праздники и дорожные штрафы.

### *Обратная связь*

Эта таблица — не что иное, как упрощенная шкала жизненных кризисов Холмса — Рахе, в которой каждый потенциальный стрессор оценивается определенным баллом. Я же попытался лишь дать вам представление о том, насколько сильно могут воздействовать на человека крупные события его жизни. Следует отметить, что любые отдельно взятые события не грозят вам критическим повышением общего уровня стресса, губительны для здоровья лишь продолжительные стрессы, а они могут вызываться как постоянным действием незначительных стрессоров, так и чередой крупных (или и тем, и другим).

## Интенсивный курс

### *Результат*

Крупные события приносят с собой особенно сильные стрессы и повышают общий уровень нервного напряжения. Зная, что вам предстоит период больших событий и сильных стрессов, вы сможете решить, какие меры вам лучше принять с самого начала: предотвратить напряжение (что на практике помогает лишь при незначительных стрессах) или бороться с его последствиями.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★

## 3.3

## Упражнение:

## Реакция на психологическое давление

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Пять минут.

Средства для выполнения: Блокнот.

Частота выполнения: Один раз.

Каждый из нас по-своему реагирует на психологическое давление, хотя в целом все эти реакции укладываются в две категории, которые называются «тип А» и «тип Б» (их разработал в 1960-х годах американский врач Мейер Фридман). В течение нескольких минут подумайте, какие из приведенных ниже стилей поведения характерны для ваших типичных реакций на стрессовые ситуации. Постарайтесь отвечать честно.

**Тип А**

Не умеет сотрудничать с другими. ●

Часто испытывает нетерпение. ●

Испытывает вспышки гнева. ●

Видит в неудаче серьезную проблему. ●

Сдерживает свои эмоции. ●

Всегда стремится достичь большего. ●

Считает жизнь постоянной борьбой. ●

В работе опирается на твердые сроки. ●

**Тип Б**

Любит работать вместе с другими. ●

Обычно довольно спокоен. ●

Воспринимает все спокойно. ●

Легко переносит неудачи. ●

Дает волю своим эмоциям. ●

Довольствуется текущим положением. ●

Считает жизнь в целом несложной. ●

Любит работать без твердых сроков. ●

*Обратная связь*

Несмотря на то что тип А предполагает повышенную склонность к стрессогенным заболеваниям, он отождествляется с более плодотворной работой. Часто люди, которые занимают в своей профессии лидирующие позиции, имеют те или иные свойства типа А. Но как и во всем, что связано со стрес-

## Интенсивный курс

сом, скрытая здесь проблема довольно-таки сложна. Как известно, ничто не дается так трудно, как изменение реакции, обусловленной типом личности человека. И все же это возможно (и в этом могут помочь техники подавления стресса), однако если вы по натуре более склонны к типу А, то вам будет трудно уравновесить свои свойства с особенностями типа Б.

### *Результат*

Разобравшись в том, к какому типу принадлежите, вы сможете установить, нужно ли вам уравновешивать в себе свойства обоих типов, и если нужно, то как вы будете это делать. Помните, что перед вами стоит не просто вопрос предпочтений, — вы должны не просто перейти от типа А к типу Б, а достичь здорового психологического баланса.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆



## 3.4

### Упражнение: Проверка физического состояния

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Итак, в какой мере вы испытываете стресс прямо сейчас? Перед вами — первое из двух упражнений, призванное выявить характерные физические симптомы стресса. Не подвержены ли вы тем или иным симптомам из этого списка?

- Регулярные нарушения пищеварения. ●
- Нарушения сна. ●
- Различные боли, возникающие при прикосновениях. ●
- Экзема, высыпания и другие кожные реакции. ●
- Частые головные боли. ●
- Частые незначительные инфекции. ●
- Неспособность перевести дыхание. ●
- Головокружение и дрожь. ●
- Приливы холодного пота. ●
- Щекочущие ощущения в ладонях. ●

#### *Обратная связь*

Следует отметить, что не все перечисленные симптомы вызываются исключительно стрессом. Если подобные симптомы сохраняются у вас длительное время, обратитесь к врачу.

#### *Результат*

Это и следующие упражнения нужны лишь для того, чтобы вы смогли установить, как долго к настоящему моменту вы находитесь в состоянии хронического стресса. Они будут очень полезны в качестве основания для борьбы с ним.

#### *Варианты*

Отсутствуют.

## Интенсивный курс

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★

## 3.5

**Упражнение:****Проверка психологического состояния**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Реакции на стресс отнюдь не ограничиваются физическими симптомами — ведь нервное напряжение, как это ни досадно, воздействует на нас комплексно. Второе упражнение призвано познакомить вас с типичными симптомами стрессов в области эмоций, разума и духа. Какие из этих симптомов вам хорошо знакомы и много ли их?

Вы часто что-нибудь забываете. ●

Вам бывает трудно принимать решения. ●

Вы утрачиваете мотивацию. ●

Вы ощущаете беспокойство. ●

Окружающие причиняют вам одни огорчения. ●

Вы нехарактерно нетерпеливы. ●

Вы подвержены резким перепадам настроения. ●

Вам трудно сосредоточиться. ●

Все кажется вам бессмысленным. ●

Вы ни в чем не можете добиться успеха. ●

Вы переходите к защитным реакциям. ●

*Обратная связь*

Следует помнить, что, как и в случае с физическими симптомами, многие психологические симптомы могут вызываться не только стрессом, но и различными заболеваниями, поэтому не бойтесь обращаться за медицинской помощью, если чувствуете в этом потребность.

*Результат*

Это и предыдущее упражнения нужны лишь для того, чтобы вы смогли установить, как долго к настоящему моменту на-

## Интенсивный курс

ходите в состоянии хронического стресса. Они будут очень полезны в качестве основания для борьбы с ним.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



**ТЕМА 4****Расстановка приоритетов**

Подавляющее большинство людей тратит свое время на беговую дорожку по замкнутому кругу: у всех нас слишком много дел и слишком мало времени. Но если мы хотим эффективно использовать свое время, для этого необходимо объективно оценить ситуацию, чтобы уяснить себе, чего мы стремимся достичь. Работа по выявлению главных целей и ценностей, проведенная во второй теме, позволит вам расставить приоритеты в вашей бурной деятельности и так или иначе упорядочить ваши занятия.

Иногда расстановка приоритетов заключается в том, чтобы от чего-то отказаться. Многим из нас пойти на это бывает непросто, и определить главную цель — это достаточно серьезная проблема, которая заслуживает того, чтобы посвятить ей отдельную тему.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения, если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 4.1

### Упражнение: Основные принципы

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка или лист бумаги.

**Частота выполнения:** Один раз.

Дробление любой системы организации времени на бесконечное количество уровней и подуровней способно вывести ее из строя. Ведь вам нужна главная цель, второстепенные цели и задачи, различные средства и способы... и вот вы удивляетесь, почему дело у вас не продвинулось дальше перечисления всего этого на листке бумаги. Несмотря на то что данное упражнение может вызвать у вас беспокойство, из-за того что оно вызовет еще одну категорию дел, здесь вы будете иметь дело с совершенно иной задачей. Некоторые специалисты по управлению временем советуют обстоятельно формулировать свои цели, но лично у меня это ничего, кроме отвращения, не вызывает. Вместо этого я попросил бы вас взглянуть на основные принципы, которые управляют вашими действиями. Ради чего вы делаете то или другое?

Будьте честны с собой. Может быть, вами движет потребность к власти или желание проводить больше времени со своими детьми. А возможно, вам хочется славы или легкой жизни, или же вас побуждают любовь к Богу и вера в человечество? Впрочем, основным принципам не обязательно быть столь глубокими. Ваши принципы могут быть, например, следующими: «Каждый день должен проходить весело» или «Не беспокойся о том, чего ты не в состоянии изменить». Звучит банально? Однако стереотипность и заблуждение — это не синонимы: банальные принципы часто оказываются истинными. Большинство людей руководствуется в своих действиях тремя—шестью принципами. Не пожалейте нескольких минут на то, чтобы установить, какие из них движут вами, после чего занесите их в записную книжку или запишите их на листе бумаги и повесьте на стене.

#### *Обратная связь*

Когда ваши принципы всегда будут у вас на виду, это будет действовать особенно сильно, хотя само понятие мировоззре-

ния часто повергает людей в смущение. Под влиянием общественных условностей мы не слишком любим открыто признаваться в своих взглядах, поэтому можете держать свои принципы в тайне, но помнить при этом, что и почему вы делаете.

### *Результат*

Собственные взгляды станут твердой опорой для ваших действий. Вам не потребуется вновь перечитывать листок со своими принципами всякий раз, когда вы захотите пересмотреть свои основные занятия или расставить приоритеты, однако ваши убеждения неизменно будут с вами в качестве некоего эталона. Они являются прекрасным подспорьем для взвешенного управления временем.

### *Варианты*

Несмотря на то что большинство принципов являются глубоко личными, некоторые из них актуальны для большинства людей. Взгляните, например, на занятие 4.4. «Правило Парето» — это разумный принцип, который подойдет практически любому человеку.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 4.2

### Упражнение-техника: Ключевые занятия

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Ежемесячно.

Основным положением управления временем является следующее: вы распределяете свое время на все то, что искренне хотите сделать. Возможность разобраться в своих способностях и устремлениях вам уже предоставлялась выше, например, в занятии 2.1 («В поисках талантов»).

Взгляните теперь на свои способности и личные цели. Сейчас ваша задача заключается в том, чтобы свести воедино все ваши основные занятия. Иногда их называют также ключевыми; они составляют основу вашей деятельности на работе и в личной жизни. Таких занятий у вас должно набраться как минимум три-четыре, но никак не больше восьми (в противном случае вы не сможете управлять всем этим многообразием).

Не слишком вдавайтесь в подробности: в голове вы можете держать те или иные конечные результаты, однако это не должны быть слишком специальные задачи. Например, ключевое занятие можно сформулировать как «Совершенствование в теннисе» (но не как покупку новой ракетки) или как «Подготовка нового продукта к весне» (но не как подготовку рекламы товара).

#### *Обратная связь*

Иногда выделить основные занятия оказывается не просто. Сделайте первую попытку и, если вы убедитесь в том, что важнейшие аспекты вашей жизни этими занятиями не охвачены, попытайтесь еще раз. Те, кто беспокоится, как бы не упустить подробности своих дел, найдут полезные советы в конце этой темы. Если ключевых занятий оказалось слишком много, значит, вам недостает целеустремленности: в этом случае следует безжалостно сократить список до семи-восьми важнейших занятий. Если вы не укажете в нем то или иное дело, это еще не означает, что вы не доведете его до конца, — это лишь говорит о том, что оно не слишком важно.



### *Результат*

Не сосредоточившись на чем-то главном, вы не сможете разумно распределять свое время и помешаете себе довести до конца самые важные проекты и начинания. Это упражнение относится к числу важнейших данного курса.

### *Варианты*

Пересматривать ключевые занятия следует по меньшей мере ежегодно, хотя часто имеет смысл делать это ежемесячно. Упражнение не следует затягивать — вам предстоит уложиться не более чем в пять минут. При этом его следует вносить в свои планы заранее, как и все задачи, которые возникают у нас не слишком часто.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 4.3

### Упражнение-техника: Приоритеты

**Подготовка:** Составьте список задач.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Еженедельно.

Прежде чем приступать к этой технике, составьте список всех своих текущих задач (по крайней мере, тех из них, которые приходят в голову). Обычно таковых оказывается слишком много, и поэтому вам потребуется расставить приоритеты. Первый шаг в их расстановке заключается в том, чтобы двигаться с конца, от срока выполнения. Скажем, если какое-то дело ожидает вас в марте и потребует одного дня, то его приоритет в декабре будет низким. По этому же принципу задача, которую вам надо решить к завтрашнему дню любой ценой, будет иметь наивысший приоритет. Однако несмотря на то, что фактор времени довольно важен, он не является главной целью. Задачи отдаленного будущего обладают низким приоритетом, в то время как с заданно высоким приоритетом следует отдавать предпочтение в движении к целям, которые определены вашими ключевыми занятиями. Это может означать, что вам придется отложить срочные, но неважные дела ради того, чтобы добиться прогресса в одном из основных занятий.

И последний из факторов — это твердые сроки. Когда вы имеете дело с рядом задач, на которые отпущены самые сжатые сроки, и с первой из них вы выбиваетесь из графика, что вам остается делать? Учитывая, что вы и так уже выбились из графика, разумнее постараться выполнить в срок остальные задачи — это будет лучше, чем опоздать вообще со всеми делами.

#### *Обратная связь*

Упражнение «Приоритеты» очень полезно для текущих задач, однако для ключевых занятий оно не слишком эффективно. Например, как вы сможете уравновесить совершенствование в теннисе, выпуск нового товара, повышение морального духа персонала и стремление отдыхать и развлекаться вместе с семьей? Иногда приходится решать и такие задачи (и с пол-

ным успехом), однако подобное не должно становиться правилом. В данном случае куда более полезным окажется упражнение «Что для этого потребуется?» из второй темы.

### *Результат*

Все очень просто: расстановка приоритетов крайне важна для решения верно выбранных задач.

### *Варианты*

Существует множество подходов к расстановке приоритетов. Например, желающие могут пользоваться списками из десяти главных задач. Расстановка приоритетов очень важна при планировании; что касается списка десяти главных задач, то он особенно удобен, если вы хотите довести свои предпочтения до всеобщего сведения или внести в свои планы оперативные изменения.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

## 4.4

### Упражнение: Правило Парето

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Когда я только познакомился с этой техникой, она носила пышное название «анализа Парето» — сейчас ее гораздо чаще называют «правило восемьдесят—двадцать». Как установил Вилфредо Парето, итальянский экономист девятнадцатого века, восемьдесят процентов всех богатств сосредоточено в руках двадцати процентов людей. С тех пор соотношение «восемьдесят—двадцать» нашло себе применение во многих и многих областях.

Для того чтобы эффективно организовать свою жизнь, нужно знать следующее: часто работа оказывается на восемьдесят процентов законченной, если вы приложили к ней двадцать процентов требуемых усилий. Для доведения дела до конца от вас потребуются огромные усилия — остальные восемьдесят процентов. Иногда, впрочем, эта последняя стадия решает успех дела: никто не захочет строить атомную электростанцию, которая будет безопасной на восемьдесят процентов. Однако для большинства задач восемьдесят процентов успеха — это оптимальный результат. Правило Парето объясняет, почему компьютеры могут отнимать у нас столько времени. Так, искушение воспользоваться всеми замечательными свойствами текстового редактора, чтобы довести письмо (анкету, график) до полного блеска, приводит к тому, что вы тратите время, но чудовищно проигрываете в эффективности. Поэтому, планируя цели и вехи своего движения, пользуйтесь правилом «восемьдесят—двадцать» там, где это возможно.

#### *Обратная связь*

Некоторые считают правило Парето совершенно естественным: все мы бываем довольны, когда работа «практически закончена». Для некоторых же это превращается в тяжкую муку — они считают, что недоработали. Эта техника не может служить оправданием небрежности, скорее, это повод стремиться

ся к очень хорошему — пусть и не идеальному — результату. Но не противоречит ли данное правило существованию выдающихся произведений искусства или великих научных теорий, созданных человеком? Возможно, это и так, однако многие великие мыслители и художники работают очень быстро: пытливость еще не обеспечивает величие.

### *Результат*

У вас резко увеличивается количество свободного времени. Если во всем, что делаете, вы будете руководствоваться этим правилом, а не стремлением к идеалу, то высвободите восемьдесят процентов своего времени. Конечно, это не означает, что у вас сразу же появится огромный досуг, однако потенциал этого упражнения все же очень высок.

### *Варианты*

Вы можете включить правило Парето в число своих основных принципов (упражнение 4.1).

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★

## 4.5

### Упражнение-техника:

### Диаграмма для оценки приоритетов

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Пять минут.

Средства для выполнения: Бумага.

Частота выполнения: Еженедельно.

Это упражнение может послужить альтернативой для помещенного выше упражнения «Приоритеты»; его целью также является выбор между поставленными задачами. Оба эти упражнения очень полезны, поэтому попробуйте и то, и другое, чтобы решить, какое из них вам подойдет. Поделите лист бумаги на четыре квадрата и надпишите их: левый верхний — «Срочно, не важно», правый верхний — «Срочно, важно», левый нижний — «Не срочно, не важно» и правый нижний — «Не срочно, важно». Теперь распределите свои задачи в эти четыре квадрата.

Задачи, оказавшиеся в правом верхнем углу, это ваши основные приоритеты: вы должны сделать так, чтобы для них обязательно нашлось время. Задачи, попавшие в левый верхний угол, также довольно срочные, но менее важные; часто они отнимают больше времени, чем им следует уделять, поэтому расправьтесь с ними так быстро, как только возможно, без откладываний и проволочек. Задачи, оказавшиеся в правом нижнем углу, со временем (когда вас начнут поджимать сроки) перекочуют в правый верхний угол. В идеале с ними лучше всего справляться заблаговременно, чтобы не оказаться в кризисной ситуации, но и не слишком торопиться с ними, чтобы они не отнимали время у более важных дел. Остаются задачи, помещенные в левом нижнем углу, — им вы можете уделить минимум своего времени. Не слишком увлекайтесь ими лишь потому, что они интересны или требуют мало времени: помните, что приоритет их низок, и им следует уделить минимальное количество времени.

#### *Обратная связь*

Подобные таблицы имеют один недостаток: помещенные в них задачи оказываются незафиксированными во времени. Постепенно некоторые из них (но не все) перемещаются в верхнюю часть таблицы. Кроме того, значимость задач также может

со временем изменяться. В силу того, что подобную таблицу придется регулярно перерисовывать, она окажется более эффективным средством планирования, если вы поместите ее в компьютер, — тогда вам будет легко перемещать по этой таблице различные объекты.

### *Результат*

Умение правильно расставить приоритеты является душой и сердцем управления временем: не пропускайте эту работу.

### *Варианты*

Данный метод может иметь форму как таблицы, так и графика, в которых значимость задачи можно откладывать на горизонтальной оси, а срочность — на вертикальной; в этом случае чем правее оказывается та или иная задача, тем она важнее.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★

## ТЕМА 5

### **Работа и личная жизнь: Достигаем равновесия**

Для успехов в деле борьбы со стрессом и личного развития очень важно выстроить правильное соотношение между работой и всей остальной жизнью. Для большинства из нас работа (независимо от того, приносит ли она доход) является важным условием насыщенной и интересной жизни. Однако у человека должно оставаться вдоволь времени и для других занятий, и он должен уметь отключаться от работы, уметь разнообразно отдыхать и развлекаться.

Едва ли когда-либо от каждого человека требовалось работать больше, чем теперь, поэтому обретение равновесия в занятиях стоит того, чтобы над ним потрудиться. Некоторое время назад я написал статью для журнала «Professional Manager», печатного органа Института управления, в которой предположил, что баланс работы и частной жизни у большинства людей неоправданно смещен в сторону работы. За это я удостоился отповеди от рассерженного читателя, заявившего, что я «не понимаю перспектив современного бизнеса» и что, в конце концов, «кто будет делать за человека его работу, когда его нет на месте?». Этот читатель пришел к выводу, что «следует уделять работе еще больше внимания». Очевидно, этот господин совершенно не владеет вопросом. Я призываю не работать как можно меньше, а трудиться эффективнее, чтобы в результате появлялось время для других занятий. Работать лучше — это значит, что тяжелее и больше: в последнем случае люди часто «отсиживают часы» вместо того, чтобы сосредотачиваться на смысле своей работы. Я прямо-таки чувствую, что этот читатель-менеджер тратит большую часть своего времени на собрания, а в результате его деятельность не приносит никакой пользы. Возможно, я несправедлив к нему, однако не будем забывать о том, что большинство людей уделяют работе неоправданно много времени, и это должно быть изменено, причем так, чтобы эффективность труда не пострадала.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.



## 5.1

## Упражнение: Инвентаризация портфеля

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Портфель.

**Частота выполнения:** Один раз.

Всему должно быть свое место и время — это залог правильного управления временем. Следовательно, вы должны уметь разделить стоящую перед вами задачу на части, справиться с одной из них и затем переключиться на следующую. Нигде это умение не является настолько важным, как в разграничении работы и частной жизни. Считается нормой, что не следует позволять личной жизни чрезмерно влиять на работу, однако против аналогичного влияния трудовой деятельности возражают редко. Я предлагаю упражнение, которое поможет вам создать защитный вал против вторжения со стороны работы. Достигнутые с его помощью успехи будут развиты в другом упражнении этой темы (занятие 5.4. «Никакой работы на дом»).

Если у вас нет портфеля (или иных приспособлений для того, чтобы приносить домой документы), вы можете пропустить это упражнение. Если он у вас есть, то откройте его и посмотрите, что вы носите в нем. Сколько из ваших вещей по несколько раз кочуют с вами домой и на работу? Подумайте, как часто и для какой цели вы пользуетесь этими вещами.

Теперь приучите себя пользоваться сумками, оптимальными для тех или иных конкретных надобностей. Например, если вам надо нести сколько-нибудь тяжелые вещи, то сумка на плече будет гораздо удобнее. А если вы берете с собой бутерброды, их лучше положить в хозяйственную сумку. Словом, пользуйтесь новой сумкой всякий раз, когда для этого будет возникать необходимость. Обзаведясь новой сумкой, следите за тем, что вы в нее кладете. Помимо неизменно необходимых вещей (письменных принадлежностей), в ней должно быть только то, что вам сегодня понадобится.

### *Обратная связь*

Это упражнение призвано не уменьшить вес вашего портфеля, а изменить ваше отношение к тому, что и для чего вы с собой носите.

*Результат*

Это упражнение является первым шагом к тому, чтобы произвести эффективное разделение между работой и частной жизнью; кроме того, оно помогает установить значимость различных документов.

*Варианты*

Иногда быть честным нелегко. Вы берете с собой какие-нибудь документы, чтобы почитать их вечером, но затем находите себе более интересное занятие, и эти документы по многу дней лежат в вашем портфеле. Попробуйте сделать следующее: каждое утро выкладывайте из портфеля все то, с чем вы определенно не будете работать. Вы считаете это слишком радикальной мерой? Тогда просто выкладывайте все, что вы принесли для вечерней работы, на свой стол, хотя эта мера далеко не так эффективна.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★

## 5.2

## Упражнение: Устранение дисбаланса

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Один раз.

Смысл этого упражнения заключается в следующем: задаться целью разграничить профессиональные и личные занятия. Подсчитайте, сколько часов в неделю вы тратите на профессиональные занятия (воспользуйтесь ежедневником, если он может вам в этом помочь). Если вы выполнили упражнение «На что уходит мое время?» (занятие 1.1), то должны уже располагать этими сведениями. В это количество должна быть включена и работа, которую вы берете на дом. Теперь вычтите из общего количества часов в неделю (их в ней 168) время сна (49 часов), если вы спите в среднем семь часов, — у вас должно оставаться 115—120 полезных часов в неделю.

Устраивает ли вас получившееся соотношение? Будьте честны с собой и не старайтесь угодить ожиданиям своей компании или семьи: как бы вы сами хотели занять это время? Взгляните на образовавшийся дисбаланс с учетом повседневного распорядка: сколько часов в день вы хотели бы «отнять» у работы и посвятить личной жизни, или наоборот? Возможно, между этими областями вашей жизни никакого нарушения равновесия нет, и тогда вы можете ничего не предпринимать, однако такой дисбаланс в большинстве случаев все же имеется. Возведите уравнивание работы и частной жизни (в нужном вам соотношении) в ранг одного из ключевых занятий.

### *Обратная связь*

Мало кому удается совершать подобные перемены в мгновение ока, однако не следует из-за этого считать их менее реальными или желанными. Эти перемены могут подразумевать изменение характера вашей работы — сегодня все больше и больше людей предпочитают гибкий график и все больше компаний отдают предпочтение независимым консультантам и поставщикам. А может быть, от вас просто потребуется по-новому взглянуть на то, когда вам нужно уходить с работы домой.

## Интенсивный курс ...

Вместе с тем не забывайте: у вас есть только одна попытка устранить этот дисбаланс, поэтому воспользуйтесь ею!

### *Результат*

Это упражнение не производит немедленного эффекта: скорее, оно помогает наметить план действий.

### *Варианты*

Конфликт между работой и частной жизнью относится к числу наиболее очевидных, но вы можете рассмотреть и другие конфликты: между оплачиваемым и неоплачиваемым трудом, между службой с разным уровнем оплаты, работой на дому и в офисе и так далее.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

## 5.3

**Упражнение:  
Чтение**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Чтение является одним из важнейших занятий во всех областях, где оно находит себе применение, однако часто мы не уделяем ему должного внимания. Чтение книги или журнала (даже книги по специальности или делового журнала) за рабочим столом мы обычно причисляем к занятиям, требующим немногим больше напряжения, чем сон. Однако внимательное чтение имеет большое значение, независимо от того; стремитесь ли вы работать более продуктивно, усовершенствоваться в своем хобби или развить творческий потенциал.

Процесс чтения требует особого отношения в силу того, что кажущаяся и реальная ценность этого занятия значительно различаются между собой. В течение пары минут проанализируйте, что вам можно будет почитать в течение недели (рекомендую остановиться на художественной и документальной литературе или выбрать журналы и газеты). Теперь попробуйте представить себе, материалы какого содержания стали бы для вас идеальным чтением. Поставьте себе реалистичные цели — прочесть, например, один роман (или одну книгу по специальности) в неделю.

И наконец, найдите для этого свободное время в течение недели. Поскольку чтение часто кажется не слишком важным делом, лучше всего выделить для него время, когда вам ничто не помешает читать, за исключением тех случаев, когда вы можете это делать прямо на работе. При этом ничто не должно заставлять вас откладывать это занятие. Ему можно посвятить те промежутки времени, когда у вас не останется сил на другие занятия (об энергии мы поговорим в двадцать первой теме курса), но не так, чтобы чтение нагнало на вас при этом сон.

*Обратная связь*

Вероятно, несправедливое принижение такого занятия, как чтение, вам следует обсудить со своим руководством. Вот мне-

## Интенсивный курс

ние начальства: «Мы ничего не имеем против того, чтобы посылать сотрудников на обучение на несколько дней, но почему-то видеть не можем, когда кто-нибудь полчаса читает книгу по своей специальности». Может быть, благодаря дискуссии у вас даже появится узаконенный перерыв на чтение профессиональной литературы.

### *Результат*

Если вам удастся сделать чтение столь же приоритетным занятием, как и управленческая работа, вы сможете достичь куда большего, чем большинство людей, и многого добьетесь для своего личного развития.

### *Варианты*

Уделите внимание таким источникам материалов для чтения, как библиотеки, книжные магазины (в том числе и интернет-магазины) и учебные центры вашей компании.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

## 5.4

### Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»

**Подготовка:** Инвентаризация портфеля.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Это упражнение дополняет «Инвентаризацию портфеля» (занятие 5.1), конечно, если у вас есть портфель, в котором вы приносите работу домой. Такая инвентаризация очень важна для правильного управления временем, и с упражнением 5.1 этой темы вы сделали первый шаг к тому, чтобы работа перестала отнимать время у вашей частной жизни. Теперь мы полностью решим эту задачу: привычка приносить работу домой несовместима с эффективной организацией времени, и наша задача состоит в том, чтобы покончить с ней.

С теоретической стороны все очень просто: надо лишь перестать брать работу домой — бесповоротно и окончательно. Оставайтесь на работе до тех пор, пока не закончите все дела. Если вам нужно поработать в выходные, отправляйтесь в офис. Более того, время от времени бывает полезно приходить на работу в выходные дни: в это время атмосфера в офисе совершенно особая.

#### *Обратная связь*

Когда вы берете работу домой, это плохо действует на вашу семейную и личную жизнь, а качество самой работы снижается, поэтому не надо этого делать.

#### *Результат*

Преодолеть эту привычку очень важно. Когда вы берете работу домой, она начинает управлять вашим временем. К сожалению, борьба с этой привычкой аналогична борьбе с курением: вам может потребоваться несколько попыток.

#### *Варианты*

Брать работу домой и трудиться дома — это не одно и то же. Когда те, чья деятельность связана с домом, отправляются «в офис», то «дорога» занимает у них секунд двадцать. Нет ничего

## Интенсивный курс

плохого в том, что вы решили поработать в поезде по пути со службы, но вы должны уметь без труда отключаться от своих заданий; чтобы не подвергаться соблазну продолжить работу дома.

Иногда приходится работать допоздна; но в один из вечеров вы поехали домой, чтобы пообщаться с детьми, и решили закончить дела уже дома. В этом-то случае можно взять работу домой? Старайтесь по мере возможности не делать этого: лучше возвращайтесь в офис. Если же путь туда и обратно занимает много времени, создайте дома специфическую рабочую обстановку. Однако не бросайтесь к делам, едва вы войдете в квартиру. Сначала пообщайтесь с домашними, а затем недвусмысленно дайте понять, что вы «идете на работу». Если вы должны заняться делами вечером, а на работу попасть не можете, тогда можете трудиться дома.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★



## 5.5

### Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Как мы уже убедились, изучив первую тему, самооценка очень важна для победы над стрессом. Когда мы верим, что достойны лучшего, и готовы добиться этого, нам бывает проще противостоять сильнейшему стрессу, который начинается каждый раз, когда мы не контролируем ситуацию или свое положение. Самооценка особенно важна, если другие люди (дети, близкие, друзья) в значительной степени зависят от нас.

Посвятите пять минут следующему занятию: подумайте о том, как ваше время в течение недели делится между тем, что вы делаете для других, и тем, что хотите делать *вы сами*. Может обнаружиться, что вы страшно обделяете сами себя. Отчасти дело в управлении временем, но важно и то, насколько вы себя цените. На неделе обязательно должно быть время для вас лично, которым вы могли бы распоряжаться по собственному усмотрению. Это особенно важно, если вы работаете не по найму.

#### *Обратная связь*

Одно предостережение: во второй половине двадцатого века зародилась набирающая силу тенденция уединяться в своем, обособленном мире. Люди оставляли свои семьи, чтобы «обрести себя», или пренебрегали обязанностями ради удовольствий. Сейчас мы испытываем негативные последствия этого: подобное возведение индивидуализма в культ оборачивается одними страданиями, вследствие отрыва от общественных ценностей и осознания того, что стремление к успеху ради него самого не приносит какой-то особенной пользы. Для того чтобы избавиться от стресса, мы должны оставить пространство для самих себя и вместе с тем смотреть не только внутрь, но и вокруг себя. В подобных случаях, как это часто бывает при борьбе со стрессом, нужно не столько ставить себя выше всего остального, сколько достичь баланса внешних и внутренних интересов.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Найдите немного времени, чтобы побыть самим собой и сделать то, что вы хотите, — это станет отличным подспорьем в борьбе со стрессом. У большинства из нас в этом отношении имеется пробел. Вместе с тем не забывайте смотреть не только внутрь, но и вокруг себя.

### *Варианты*

Отказаться от поисков «личного» времени можно — в конце концов, у вас и без того дел по горло, но вы обязательно должны его найти.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



**ТЕМА 6****«Я не могу сосредоточиться»: Как перестать отвлекаться**

---

Всевозможные отвлекающие факторы могут отнимать у нас значительное количество и без того ограниченного времени. Иногда можно просто обойти их при помощи недвусмысленных фраз и жестов, выражающих, что вы не желаете, чтобы вас беспокоили. В других случаях бывает полезно скрыться от помехи. Однако самые опасные отвлекающие факторы — это те, в которые мы погружаемся по своей воле, чаще всего откладывая то, что нам следует делать, и предаваясь более увлекательным занятиям. Со всеми этими препятствиями вполне можно справиться (в последующих темах вы узнаете об этом подробнее), но эта преграда станет одной из труднейших на вашем пути.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Подготовка:** Раздобудьте красную бейсболку.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Особенных средств не требуется.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Когда перед нами встает проблема рационального использования времени, ее решение обычно осложняется различными бессмысленными отвлекающими факторами. Например, вы уже полчаса обдумываете какую-нибудь идею, и тут кто-нибудь спрашивает у вас, смотрели ли вы вчерашнюю серию «Секретных материалов», или пытается узнать телефон издательства. В любое другое время вы с удовольствием ответили бы, но как раз в данный момент вам необходимо сосредоточиться.

Вот одна простая техника. Заведите себе красную бейсболку и оповестите всех и каждого, что, когда вы ее надеваете, вас не следует тревожить ни по каким поводам: все, кроме самых неотложных вопросов, должно ждать своей очереди. Однако не злоупотребляйте этой техникой: в обычных условиях лучше не ходить в этой бейсболке более чем полдня, иначе она превратится в очередную преграду для общения.

#### *Обратная связь*

Пока окружающие окончательно проникнутся вашим замыслом, пройдет некоторое время. На первых порах вас по-прежнему будут беспокоить. В этом случае вежливо отвечайте, но поясните, почему вы надели эту бейсболку. Тогда вас очень быстро поймут.

#### *Результат*

Если вы будете позитивно воспринимать все помехи, возникающие, пока бейсболка на вашей голове, то вскоре увидите, что эту тактику многие берут на вооружение. Но если вы будете долго скрываться, то рискуете потерять многих друзей. Эта техника особенно эффективна в рабочих помещениях с открытой планировкой, где искушение обратиться к коллеге через всю комнату бывает так трудно преодолеть. Дополнительным преимуществом данной техники будет концентрация внимания:

едва вы наденете свою красную бейсболку, как автоматически ощутите собранность.

### *Варианты*

Можно воспользоваться не бейсболкой, а чем-то еще: можете попробовать ставить на стол красный флажок или надевать красный пиджак. Ваш сигнал должен быть хорошо виден на расстоянии, поскольку от него требуется заранее пресекать посягательства на ваше время: когда кто-то приблизится к вам, будет уже слишком поздно. В некоторых компаниях разрешается использование личных наушников — конечно, если они явно сигнализируют о своем назначении (скажем, имеют красную метку), — опять-таки в качестве сигнала о том, что вы не хотите, чтобы вас беспокоили.

Управление временем	★★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

## Техника: Отражение помех

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Независимо от того, насколько сильно вы должны сосредоточиться, всегда найдется кто-то, кто считает себя вправе подойти к вам, чтобы поболтать. Техника «красная бейсболка» — это недвусмысленный сигнал «Я не хочу, чтобы мне мешали», однако иногда эта линия обороны оказывается прорванной. В этом случае вам помогут некоторые другие техники для отражения отвлекающих факторов.

Есть занятия, от которых вас, скорее всего, никто отвлекать не станет. Например, когда вы заметили на горизонте помеху, можете начать телефонный разговор (настоящий или воображаемый), склониться над клавиатурой компьютера или яростно писать что-то в блокноте, или отвлечь кого-нибудь для явно личного разговора. Могут помочь и другие средства: если вы начнете раздеваться или самозабвенно ковырять в носу, но это повредит вашей репутации.

Вы можете прервать разговор в прямом смысле слова, сказав: «Извини, я должен бежать — срочное собрание!», и отправиться в туалет или поработать за другим столом.

### *Обратная связь*

Если человек, претендующий на ваше внимание, не понял намека, сведите общение к минимуму: избегайте зрительного контакта, отвечайте односложно или ворчите в ответ или почаще поглядывайте на часы. Если это не дает результата, вежливо, но строго скажите: «Простите, но я не могу больше говорить, босс просил меня закончить для него одно дело, и если я не успею, у меня возникнут проблемы».

### *Результат*

Отвлекающие факторы действуют на нас и после того, как их непосредственное воздействие уже прекратилось. Любая сколько-нибудь значительная задача требует от человека пред-

варительно сосредоточиться на теме, и, отвлекаясь на что-нибудь не относящееся к ней, он может совершенно утратить внимание. Этими техниками следует пользоваться не слишком часто, но они прекрасно помогают сводить неприятные помехи к минимуму.

### *Варианты*

Если разговора все же не избежать, воспользуйтесь приемом, который так любят политики: обратите намерения человека против него самого. Кто бы ни приходил к вам поболтать, обязательно делайте так, чтобы этот человек взял на себя часть ваших дел, вскоре окружающие усвоят этот урок.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

6.3

**Упражнение:**  
**Эффективное начало дня**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Для этого упражнения придется пару минут поразмышлять о том, какие приготовления необходимы вам, чтобы ваш день прошел максимально эффективно. Запишите все, что сопутствует типичному началу вашего дня. Сколько сна вам для этого требуется? Должен ли он быть непрерывным? Как вы просыпаетесь? Что вы делаете прежде, чем выйти из дома? Как проходит ваша поездка на работу?

Часто эта «предварительная подготовка» являет собой полнейший хаос. Мы не успеваем выспаться, носимся по дому, кричим на детей и спотыкаемся о кошку. Только успеваем схватить перед выходом кусок хлеба, а затем в течение часа гневно стучим кулаками по рулю, ругая идиота, едущего впереди. Едва ли все это сможет подготовить нас к продуктивной работе. Если же вам удастся добиться более спокойного и полноценного сна, если утро рабочего дня вы сможете превратить из кошмара в удовольствие, то тем самым настроите себя на более успешный рабочий день.

Оставшиеся несколько минут уделите обдумыванию нескольких быстрых мер, которые изменят положение. Не ждите, что перемены произойдут в мгновение ока, попробуйте вводить их постепенно. Например, вам потребуется пораньше лечь спать, получать полноценный завтрак (дома или вне его) или сделать поездку на работу более спокойной.

*Обратная связь*

Легко соблазниться мыслью, что в этой области своей жизни вы не в силах что-либо изменить. Может быть, более приятной поездки на работу вы себе и не обеспечите (если только не приезжать туда раньше восьми или позже десяти часов утра — хотя так ли уж это невозможно?), однако что-то другое всегда можно изменить.



### *Результат*

Приступив к работе с положительным настроем, вы сможете себе справиться с ней гораздо более эффективно.

### *Варианты*

Положительный настрой можно создавать у себя не только утром, но и вечером. По дороге домой подумайте о тех приятных вещах, которые ждут вас этим вечером. Таким образом, вы придете домой не в скверном расположении духа, навеянном прошедшим днем, а с ожиданием предстоящих вам приятных занятий.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

## 6.4

### Техника: Чем занять ожидание

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Сумка или портфель.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Большинство из нас проводят слишком много времени в ожидании других людей. Вы приходите к начальнику за три минуты до срока, но вынуждены сидеть в его приемной еще двадцать минут, ожидая, пока завершится совещание. Там вы читаете деловой журнал или беседуете. Та же самая сцена происходит и в других местах: вы сидите в зале ожидания или ждете начала семинара, а время уходит.

Некоторые специалисты по управлению временем предлагают оставлять записки, сообщая в них человеку, с которым у вас назначена встреча, что вы возвращаетесь к себе в офис для работы и просите его позвонить вам, когда он будет готов вас принять. Но, к сожалению, такая мера в лучшем случае непрактична, а в худшем даже опасна. Вы рискуете или увязнуть в бесплодных звонках, ожидая, пока один из вас закончит свои дела, или серьезно разозлить своего начальника. Куда лучше иметь при себе небольшой объем работы, которую вы выполните, пока ожидаете встречи. Вы можете поработать с почтой, записать напоминания на будущее, — словом, сделать все, что позволит вам содержимое вашей сумки или портфеля. Обязательно имейте при себе список текущих задач, чтобы вы могли выбрать из него что-нибудь подходящее.

#### *Обратная связь*

Вы можете произвести несколько необычное впечатление, когда ожидаете не один. Если другим ожидающим нечем заняться, они захотят вовлечь вас в разговор. Едва ли можно дать однозначный ответ, стоит вам включаться в беседу или нет, — все зависит от того, что это за люди и что для вас значит их разговор.

#### *Результат*

Использование подобных незапланированных промежутков времени дает нам прекрасную возможность не спеша занять-

ся второстепенными вопросами. Ведь по сути дела вы добываете свободное время из ничего.

### *Варианты*

Идеальными переносными приспособлениями для работы являются ноутбук или карманный компьютер. Если вы ожидаете кого-нибудь, то можете прервать свою работу в мгновение ока. Ведь едва ли ваша встреча начнется успешно, если ваш партнер в течение десяти минут будет ждать, пока вы свернете свою работу.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## 6.5

### Упражнение: Ваше время и Интернет

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Соединение с Интернетом.

**Частота выполнения:** Один раз.

О всевозможных опасностях «всемирной паутины» написано уже немало. В основном речь идет о порнографии или пустой трате времени в бесцельном блуждании по сети. На самом же деле проблема расходования времени в Интернете является несколько преувеличенной. В конце концов, не стоит думать, что человек будет выкладываться в полную силу лишь потому, что он не блуждает по сети. Информация же, которая при этом добывается в Интернете, не считается ценной. Вместе с тем едва ли вам захочется попусту тратить в Интернете свое личное время.

Примите на вооружение следующую стратегию работы в сети. Заранее назначьте себе срок (скажем, один час), по истечении которого вы отключитесь и сможете обдумать всю добытую вами информацию, а чтобы облегчить себе задачу, воспользуйтесь таймером. Во-вторых, следуйте единой и ясной цели; если вдруг всплывет другая задача, отметьте это, но не отвлекайтесь на нее. И наконец, пользуйтесь приспособлениями для просмотра страниц в автономном режиме, а также для поиска и оценки сайтов. Так вы сократите усилия на поиск и сможете возвратиться к его результатам позже.

#### *Обратная связь*

Способность Интернета отнимать массу времени отчасти объясняется его органической неупорядоченностью. Предложенная выше техника предназначена для того, чтобы получать непосредственные ответы на конкретные запросы, однако время от времени позволяйте себе поблуждать по Интернету без всякой цели — иногда там можно набрести на потрясающие идеи.

#### *Результат*

Интернет — это мощное рабочее средство, и, как и все подобные средства, он может причинить вред при неправильном использовании. Данная техника позволяет эффективно пользо-

ваться его возможностями и свести при этом к минимуму его опасности.

### *Варианты*

Если вам нужно найти сведения по нескольким запросам, то часто обрабатывать их по очереди будет лучше всего, однако если эти запросы в значительной степени перекрываются, то ищите все сразу, — главное, чтобы потом вы смогли разделить полученную информацию по нужным категориям. Дополнительные советы для эффективной работы в Интернете вы найдете в специальной литературе по этой теме.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

## **Тема 7**

### **Дробление: Как сделать задачу удобной для выполнения**

---

Вероятно, деление масштабной задачи на ряд небольших и легко выполнимых — это наиболее характерный и важный аспект управления временем. Иногда это называют «съесть слона»: вы не сможете съесть слона целиком, но вполне способны это сделать, разделив его на маленькие порции. В силу значимости этого аспекта управления временем (что даже заставляет выпускать специальные ежедневники и компьютерные программы) эта часть нашего курса может показаться бюрократической процедурой, нагромождением бессмысленных списков. Однако это не так: перед вами — главное средство достижения поставленных задач (ведь вы едва ли преуспеете в личном развитии, если не будете в силах чего-либо достигнуть).

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 7.1

**Упражнение-техника:****Дробление ключевых занятий**

**Подготовка:** Выполните упражнение «Ключевые занятия» (4.2).

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Еженедельно.

Всем нам приходится иметь дело с задачами, которые нельзя выполнить в один прием. Так бывает с большинством ключевых задач (смотрите упражнение «Ключевые занятия» 4.2), поэтому их следует делить на части. Это крайне важно для эффективного управления временем (вот почему данная книга написана в столь удобном изложении). Разбейте каждое из ваших ключевых занятий на несколько задач, и пусть у каждой из них будет четкий результат и точный срок выполнения. Неважно, имеет ли движение к главной цели конкретный срок окончания: главное, чтобы на каждую из мелких задач отводилось строго определенное количество времени.

Возьмем два примера из упражнения «Ключевые занятия». Цель «Совершенствование в теннисе» может делиться на такие задачи: «Начать брать уроки тенниса к первому марта» и «Купить новую ракетку к четырнадцатому марта». Точно так же цель «Подготовка нового продукта к весне» может делиться на такие задачи, как «Провести собрание по выработке идеи к первому октября» и «Выбрать и отшлифовать концепцию продукта к восемнадцатому октября».

*Обратная связь*

Очень важно, чтобы у вас имелись даты и сроки работы, но помните, что их редко удается спланировать точно/Список задач следует пересматривать еженедельно, вычеркивая из него уже выполненные, добавляя новые и пересматривая сроки работ.

*Результат*

Мы часто допускаем ошибку, считая, что управление временем ограничивается лишь выбором ключевых занятий и их дроблением на части. Однако все это ни к чему не приведет, если вы не разобрались со своими приоритетами. Если же сделать

приоритеты основой для подобной деятельности, она обретет большое значение.

### *Варианты*

Вам может понадобиться пойти еще дальше и разделить задачи на подзадачи. Кроме того, одна задача может повлечь за собой следующие, а для этого вам потребуется привлечь к работе других людей. Электронные устройства и программы, облегчающие управление временем, часто позволяют перепоручать работу другим, чтобы затем использовать результат. В этом не будет ничего плохого, если только обеспечение информацией для решения данной задачи не перерастет в самостоятельное задание. Если же ваш список задач слишком обширен, воспользуйтесь упражнением «Приоритеты» (занятие 4.3).

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★



## 7.2

**Упражнение-техника:  
Работа со списком задач**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Ежедневно или еженедельно.

В предыдущем упражнении мы дробили ключевые задания на задачи. Список задач, в котором должно быть точно написано, что нужно сделать, следует зафиксировать в вашей записной книжке. Каждый из пунктов этого списка будет включать в себя краткое описание и дату выполнения. Привязывать каждую из задач к ключевым занятиям полезно, но необязательно: безусловно, многие задачи и так будут логически из них вытекать. Раз в неделю полезно сверяться с ключевыми занятиями и списком задач, чтобы выяснить, не следует ли к ним что-нибудь добавить.

Иногда задачи дробятся самым естественным образом. Допустим, я избрал в качестве ключевого занятия стать популярным писателем; тогда одной из задач явится написание данной книги. Однако это — процесс достаточно длительный, поэтому его можно разбить на следующие составные части: написание глав, создание упражнений, проверка корректуры и так далее. Однако дробить задачи слишком подробно не следует: если бы я выделял создание каждого упражнения в качестве отдельной задачи, это было бы чрезмерной тратой сил. Вместе с тем на каждую задачу в идеале нужно потратить около недели. Скажем, я могу разделить процесс написания упражнений на части, придумывать по десять из них к определенным срокам и так далее.

*Обратная связь*

Выполнение задач из списка должно определяться и другими условиями, в частности удобством исполнения. Не стоит тратить время и превращать каждую задачу в отдельный маленький проект, отмечая, на сколько процентов вы ее выполнили к концу текущего дня.

*Результат*

Список задач — прекрасное средство обретения широкой перспективы. Это важный способ организации труда, и, кроме

## Интенсивный курс

того, в него должны входить и личные, а не только профессиональные задачи — такой баланс будет справедливым.

### *Варианты*

Понятие «записная книжка» я трактую широко. Это может быть обычный блокнот, тетрадь на пружинах, компьютерная программа по организации времени, электронный органайзер или электронная записная книжка. Особенно удобны электронные устройства, поскольку они могут оповещать вас о ключевых датах и сроках, чтобы вы не забыли о том или ином деле. Главное, чтобы записная книжка полностью вам подходила.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 7.3

### Упражнение-техника: Невыполненные задачи

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Ежедневно.

Все мы сталкиваемся с тем, что до определенных задач у нас с первого раза не доходят руки: это неизбежно. Однако некоторые задачи, по-видимому, навсегда останутся незаконченными. Когда вы составляете новый график своих дел и список задач на следующую неделю, воспользуйтесь этой возможностью для того, чтобы сделать что-нибудь с этими незавершенными задачами. У вас есть две альтернативы: или сделать их высокоприоритетными, или вовсе от них избавиться. Если вы предпочтете первое, то постарайтесь, чтобы их приоритет действительно был высоким: если в течение одного-двух дней дела не сдвинутся с места, попробуйте вообще отказаться от этих задач.

Впрочем, есть и третий вариант, который годится на тот случай, если у задачи низкий приоритет и она малоприятна, но при этом должна быть выполнена в определенные сроки, рано или поздно обретя высокий приоритет. Часто мы подступаемся к некоторым задачам (например, к заполнению налоговых деклараций) чересчур заблаговременно, и тогда их никак не удается выполнить. В этом случае будет лучше запланировать их как можно ближе к самому крайнему сроку, а до тех пор вычеркнуть их из списков.

#### *Обратная связь*

Часто бывает очень трудно что-либо вычеркнуть — в конце концов, вы ведь уже включили эту задачу в список, поэтому ее все-таки следует закончить. Тогда вам полезно будет помнить «правило восемьдесят — двадцать» (упражнение «Правило Парето», занятие 4.4). Ведь не можете же вы всегда делать все! Более того, задачам, которыми вы вовсе не собираетесь заниматься, также нет числа. Что плохого случится, если подобных задач станет на одну больше? Очевидно, все дело в том, по каким причинам вы отказываетесь от данной задачи, хотя невероятное

## Интенсивный курс

количество различных дел можно отбросить без всякого ущерба для себя.

### *Результат*

Невыполненные задачи могут стать стихийным бедствием для ваших списков. Если в нем то и дело повторяются знакомые дела, которые никак не сдвигаются с места, то бывает очень легко вслед за этими задачами проигнорировать и те, которые по-настоящему важны. Избавляйтесь от невыполненных дел — тогда ваш список задач будет реалистичным.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 7.4

## Упражнение:

**«Мы не укладываемся в сроки»**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Многие вечно не укладываются в сроки. Они уверяют, что все будет сделано вовремя, и готовы даже подписать соответствующий документ. Затем они, к собственному удивлению, не успевают к сроку, или, что еще хуже, им даже нет до этого дела. Если вы хронически не укладываетесь в сроки, это означает, что не сумели правильно организовать свое время и теперь испытываете последствия этого. Более того, ваша схема управления временем может давать сбои и дальше, поскольку незавершенные дела будут влиять на все то, что вы еще только собираетесь сделать.

Если вы убеждены, что успевать в срок (причем так, чтобы это было отмечено) очень важно, вам потребуется произвести реалистичные расчеты. Часто мы отказываемся от этого, чтобы опередить одних или угодить другим, однако будет лучше просчитывать все с запасом и успевать вовремя. Ведь даже если ваши расчеты точны, дела все равно могут пойти плохо, и тогда вы сумеете переломить ситуацию. Выложившись на сто пятьдесят процентов, чтобы успеть в срок, и своевременно ставя партнеров в известность о ходе работы, вы получите достойную оценку своей деятельности и сможете сохранить контроль над своим временем. Иногда это предполагает, что в последний момент вам придется пересмотреть свои приоритеты, но дело будет того стоить. Проверьте сроки, отпущенные на выполнение ваших текущих задач, — насколько они реалистичны? Может быть, вам надо что-нибудь изменить? Взгляните для этого на сроки своих самых удачных и неудачных дел.

*Обратная связь*

Эта техника вовсе не требует движения от одного кризиса к другому. Если вам постоянно приходится лезть из кожи вон для решения возникающих проблем, это означает, что вы допускаете ошибки в расчетах.

### *Результат*

Как это ни странно, но в нашем обществе, ориентированном на интересы потребителя, доставка заказанных товаров редко осуществляется в срок. Добейтесь в этом успеха, и вы не только научитесь управлять своим временем, но и поспособствуете своему преуспеванию.

### *Варианты*

Проблема оценок и расчетов выходит за рамки нашего курса, однако не забывайте, что, прогнозируя на будущее, нельзя ни за что поручиться. Не пытайтесь оценить то, что вам известно лишь приблизительно, до одной тысячной доли. Планирование оказывается более эффективным, если у вас есть ориентировочные цифры и основные вехи, объединяющие второстепенные детали; кроме того, менять подобные планы в последнюю минуту всегда легче.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 7.5

**Упражнение-техника:  
«Буферное время»**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Еженедельно.

Это упражнение призвано научить вас выделять в своем ежедневнике «буферные» промежутки свободного времени. В идеальном мире можно было бы заранее запланировать любое собрание и любое занятие (включая и время для перехода от одного из них к другому) так, чтобы наши дела перетекали одно в другое. (На самом деле это был бы ад, а не идеальный мир, но суть, надеюсь, вам ясна.) В реальном мире что-то не укладывается в сроки, а что-то мы недооцениваем, для этого нам и нужно «буферное время»: это запас на случай всевозможных изменений.

В течение короткого времени окиньте мысленным взором последние пару недель. Как часто вы обнаруживали, что что-то не укладывается в сроки? Скажем, вы застряли в дорожной пробке, или человек, с которым у вас назначена встреча, опаздывает, или какое-то дело потребовало больше времени, чем вы предполагали... или случилось одно из миллиона других происшествий из-за времени. В результате вы или громоздите одно опоздание на другое, или встраиваете в свой график небольшие «буферные» промежутки времени.

Для того чтобы обеспечить себе практически полную гарантию точности, вам может понадобиться выделить на эти «крайние случаи» до пятидесяти процентов своего времени. Однако есть более эффективная система управления временем: вам может помочь правило Парето (занятие 4.4), и вы обойдетесь только двадцатью процентами. Попробуйте выделить двадцать процентов своего времени лишь на крайние нужды и будьте готовы увеличить это количество, если такая схема окажется эффективной.

### *Обратная связь*

Неиспользованное «буферное время» отнюдь не является потерянным. Располагая им, вы сможете выполнить все дела с

## Интенсивный курс

низким приоритетом, которые в противном случае оказались бы незавершенными.

### *Результат*

Злоупотребление «буферным временем» может подорвать ваш распорядок, однако если вы будете в этом вопросе более реалистичны, то сумеете управлять своим временем гораздо эффективнее.

### *Варианты*

«Буферные» промежутки времени могут быть самой разной длительности, в зависимости от характера вашей деятельности. Так, встречи с отдельными людьми всегда выбиваются из графика, а некоторые поездки превращаются в кошмар, стоит лишь возникнуть небольшой задержке. Поэтому здесь следует руководствоваться не твердыми цифрами, а здравым смыслом.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆



**ТЕМА 8****Учитесь говорить «нет»**

Многие люди не могут найти в себе силы, чтобы сказать «нет», хотя это не самая распространенная проблема. Таким людям кажется, что, если они откажутся взять на себя то или иное дело, это будет расценено как грубость (хотя оснований для таких опасений, как правило, нет). Однако нашим возможностям есть пределы, и всем нам время от времени приходится говорить «нет».

Точно так же бывает очень непросто сказать «нет» какому-нибудь занятию (бесцельному чтению ежедневной газеты или пребыванию на собраниях, на которых вы еженедельно просиживали в течение трех последних лет без малейшей для себя пользы). Пока я пишу эти строки, по телевизору показывают всевозможные шоу, в которых различные «специалисты» учат людей всеми возможными способами облегчать себе жизнь. В некотором смысле они преследуют ту же цель: если вы хотите контролировать свою жизнь и все успевать, вам потребуется избавиться от старой и вредной привычки, которую вы развили в себе или которую вам навязали другие.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 8.1

### Упражнение:

### Почему бы не сказать «нет»?

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Один раз.

Едва ли найдется много средств организации времени, которые могут сравниться по своей эффективности с умением сказать «нет». Впрочем, часто решиться на отказ трудно, отчасти потому, что мы стараемся казаться вежливыми, а отчасти потому, что мы не хотим чего-то себя лишать: развлечений, премий или пользы для своей репутации.

Это упражнение является двухэтапным (второй его этап — следующее упражнение, которое называется «Нет, я не могу этого сделать»). Первый же этап заключается в понимании того, почему вам следует сказать «нет». В течение пары минут подумайте о том, как вы отвечаете на различные просьбы. Почему вы говорили «нет» реже, чем вам бы хотелось?

Теперь уделите несколько минут анализу текущих дел и встреч в своем ежедневнике и подумайте о делах, которыми вы были заняты последнюю неделю или около того. Были ли в их числе собрания, на которых вы присутствовали, или выполненные задания (а также досуговые мероприятия), которые ничего не давали ни вам лично, ни вашим близким, ни вашей компании? Почему вы не отказались от всего этого? По итогам составьте два небольших списка: «То, что я мог(ла) бы не делать» и «Почему я не сказал(а) нет».

#### *Обратная связь*

Держите эти списки под рукой на тот случай, когда вам снова потребуется сказать «нет». Между тем, пока вы будете разбирать очередные обязательства и встречи, помните об этих списках. На этом этапе необязательно отказываться с ходу (хотя вы с полным правом можете это сделать), но следует хорошо представлять себе, что вы делаете.

#### *Результат*

Выяснив, почему так редко говорите «нет», вы сделаете важный шаг вперед в своем умении отказываться от того, что

для вас нежелательно. Для того же, чтобы в значительной степени изменить свое поведение, бывает достаточно просто осознать, почему вы так поступаете.

*Варианты*

Можно не только задуматься над тем, почему вы так редко говорите «нет», но и подумать о тех людях, с которыми вы общаетесь по профессиональным и личным делам, и почему вы не отказываете именно им. Полезно также подумать о том, как протекает ваше общение — в ходе личных встреч, по телефону или электронной почте, в ходе регулярных собраний и так далее.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 8.2

**Упражнение:****«Нет, я не могу этого сделать»**

**Подготовка:** Выполните предыдущее упражнение.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Один раз.

Это упражнение дополняет предыдущее. Во-первых, еще раз взгляните на причины, мешающие вам сказать «нет», и для каждой из них придумайте минимум по два контраргумента в пользу того, чтобы отказаться. Например, если ваш довод звучит как «Я боюсь обидеть этого человека», для него могут найтись такие контраргументы: «Если я соглашусь, то обижу кого-нибудь другого» и «Я и не думал обидеть этого человека».

Теперь окиньте взором все ожидающие вас ненужные дела и напишите доводы «за» и «против» для каждого из них. Какую пользу вы получите в результате? Какую пользу получит ваша компания (семья)? Что случится, если вы откажетесь это делать? Почему вам не следует этого делать? Кто еще может сделать это? Все то, что пришло вам в голову, запишите и держите в пределах видимости. Когда к вам в очередной раз обратятся с просьбой, взвесьте ее на весах сделанных вами выводов. Если вы понимаете, что остаетесь в проигрыше, отвечайте отказом (если только у просящего нет неотразимых доводов). С опытом это будет даваться все легче.

*Обратная связь*

Существует распространенное заблуждение относительно того, что говорить «нет» невежливо. Однако никому не станет лучше, если вы скажете «да», а затем ничего не сделаете. Попробуйте сказать «нет», добавив объяснение и совет: «Простите, я не могу этого сделать, потому что заканчиваю доклад для руководства. Вы не пробовали обратиться к Люси?»

*Результат*

Если вы будете злоупотреблять отказами, за вами закрепится репутация человека, не склонного помогать, но и чрезмерная уступчивость также может привести к неприятностям.

Главное — говорить «нет» вовремя, и тогда люди будут думать о вас положительно, и никто вам ничего не навяжет.

### *Варианты*

Не будьте уклончивы. Ответить «я подумаю над этим» гораздо проще, однако это повредит как вам, так и тому, кто попросил о помощи. Если вам трудно ответить отказом, попробуйте обратиться с ответной просьбой и скажите: «Да, но тогда и ты помоги мне сделать то-то и то-то», — так вы поручите просителю дела, которые вам в противном случае пришлось бы делать самостоятельно.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

### 8.3

#### **Упражнение-техника: Пойдите себе навстречу**

**Подготовка:** Заведите ежедневник.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Еженедельно.

Откройте ежедневник и просмотрите дела на текущую неделю. Вы увидите записи о собраниях и о важных событиях. Возможно, там будут и промежутки свободного времени, в которое вы задумали сделать какие-то дела. Теперь представьте себе, что вам звонят по телефону и спрашивают: «Чем вы заняты сегодня днем?» «Ничем», — отвечаете вы. Тут вам навязывают очередное собрание. Просто вы бессознательно дали понять, что это собрание, пусть даже заседание комитета по переработке макулатуры, вы считаете более важным делом, чем то, которым заняты в данный момент. Нет ничего легче, чем похитить у самого себя время с помощью заранее запланированных мероприятий.

На это есть только один ответ: вам следует заранее планировать собрания с самим собой. Конечно, говорить о своем плане вслух не следует (звучит ужасно), однако это именно то, что вам нужно. На каждой неделе выбивайте себе некоторое количество свободного времени; утром вам может пригодиться свободное время для административных дел, для общения по электронной почте и телефону и в особенности — для завершения своих дел. Когда вы вносите в свои планы собрание, удостоверьтесь в том, что заменяете им какое-либо другое занятие, а не покушаетесь на свое свободное время.

#### *Обратная связь*

Применение этой техники требует некоторой смелости, а вот идти на обман не следует: вам лишь нужно добиться того, чтобы вы распределяли дела согласно своим приоритетам. Если вы забываете выполнять еженедельные упражнения вроде этого, займитесь ими в первую очередь, когда приступите к планированию своих дел в ежедневнике на следующую неделю. Это отнюдь не то же самое, что «буферное время», о котором шла

речь в прошлой теме: там мы выделяли время про запас, а здесь — для конкретных дел (а также развлечений).

### *Результат*

Это действенная техника, которая будет очень полезна всем, кто страдает от многочисленных собраний (которым мы обычно приписываем неоправданно большое значение). Когда вы вставляете в свои планы другие мероприятия, то тратите свое время более равномерно.

### *Варианты*

Еженедельное выполнение этого упражнения подойдет большинству людей, но вместе с тем вы можете пойти еще дальше. Подумайте о том, как применить его к своему личному времени, которое вы можете планировать не столь детально. Но если вы будете заранее выделять время на свои личные дела, они никогда не потонут в море нескончаемых домашних хлопот.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★
Развлечение	★★

## 8.4

### Техника:

### Нет дела — нет отчета

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Персонал (если вы им руководите).

**Частота выполнения:** Постоянно.

Доклады и отчеты пожирают уйму времени, которое требуется на то, чтобы их составить и прочесть. Однако слишком часто составители этих документов лишь практикуются в выполнении никому не нужной работы. В данном упражнении от вас потребуется проявить твердость ради благой цели.

Отдайте своим подчиненным следующее распоряжение: начиная с сегодняшнего дня, не будет никаких докладов, которые не касаются конкретных действий. А если ваши сотрудники не могут придумать, какие действия нуждаются в отчете, то тогда его писать не следует. Из этого правила существуют очевидные исключения — например, когда отчетность требуется по юридическим причинам, но и в этом случае стоит попытаться сопроводить отчет предложениями конкретных мер.

#### *Обратная связь*

Сам смысл отчетов и докладов заключается в том, что они порождают определенные действия; в противном случае они являются чудовищной тратой времени и денег. Если в вашем отделе вести борьбу с бесплодными отчетами не представляется возможным, я поделюсь с вами опытом, о котором рассказал мне Брайан Томас, финансовый директор громадного Цюрихского банка. Коль скоро его финансовый отдел (а именно там обычно сидят самые рьяные поборники отчетов) смог действовать по схеме, когда не составлялось ни одного отчета без предложения конкретных действий, то и любому другому отделу это по силам.

#### *Результат*

Когда бесплодные отчеты наконец-то перестают появляться, это приносит громадное облегчение как тем, кто вынужден их составлять, так и тем, кто должен, невзирая на то, что они



бессмысленны, их просматривать. Это тот самый случай, когда в выигрыше оказываются все. Если вы чувствуете, что ваш отчет потребует действий не от вас, а от кого-то еще, это следует обсудить с тем, кому затем придется выполнять данную работу. В этом случае ничто не нарушит согласия между сторонами, когда отчет уже будет сдан.

### *Варианты*

Если в своей компании вы занимаете достаточно высокое положение, попробуйте распространить этот опыт за пределы своего отдела. Когда вы будете получать из других отделов отчеты, не предлагающие конкретных мер, немедленно отправляйте их обратно с сопровождающей запиской, что отчет не читали и не будут читать до тех пор, пока его авторы не предложат конкретных действий.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★
Развлечение	★★

## 8.5

### Упражнение:

#### Лучшая новость — отсутствие новостей

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Постоянная череда плохих новостей несет с собой стресс. Хотя мы любим, чтобы всего было в меру, но редко соблюдаем этот баланс. В 1990-х годах некий редактор отдела новостей компании Би-би-си высказал одну спорную мысль о том, что хороших новостей никогда не бывает много и что репортеры и редакторы не умеют уравновесить содержание выпусков новостей. Высказывание повредило его карьере, однако он был прав. В течение нескольких минут постарайтесь оценить, какие новости поступили к вам за неделю; не забудьте ни одного из информационных средств. Теперь попробуйте разделить новости по следующим приблизительным категориям: деловые, события в стране и зарубежные, спортивные новости и так далее. Для каждой категории укажите, откуда (из какого источника) вы получаете данные новости и какую ценность они представляют для вашей работы и личной жизни.

И наконец, проделайте несколько экспериментов, чтобы полученные новости больше удовлетворяли вашим личным склонностям и особенностям. Вот несколько предложений, которые вы можете применить к своим нуждам:

- ✦ Откажитесь от ежедневных газет. Покупайте газету лишь тогда, когда у вас есть досуг и вы хотите для разнообразия почитать. Если вы обычно покупаете газету, чтобы прочесть ее по пути на работу, замените ее книгой.
- ✦ Не смотрите больше одного телевыпуска новостей. Найдите программу новостей, содержание которой вас больше всего устраивает, и смотрите ее вместо той, к которой вы привыкли.
- ✦ Хотя бы один день в неделю не получайте никаких новостей, кроме тех, которые вам сообщают в личном общении.

- О Все остальные разновидности новостей замените новостной сводкой из Интернета.
- О В течение года проводите длительный отдых от новостей (от недели до месяца).

### *Обратная связь*

Первое, что на это хочется ответить: «Я просто не могу этого сделать». На самом же деле можно только удивляться, как мало новостей нам *на самом деле* нужно, причем в основном они касаются нашей работы или досуга. Что же касается остальных новостей, то выбирайте те, которые вам нравятся, а не те, которые вам предлагают.

### *Результат*

Одна из причин того, почему новости могут нести с собой сильные стрессы, заключается в том, что вы получаете многочисленные сигналы об опасности, но не имеете никакой возможности действовать. Уменьшив постоянный поток новостей, вы сумеете снизить уровень стресса, а в качестве дополнительной выгоды — высвободите для себя массу времени.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## ТЕМА 9

### **Как управлять собраниями и не давать им управлять вашей жизнью**

Собрания являются полезным средством решения практически любых вопросов, однако мы слишком часто позволяем им руководить нашей жизнью и превращаться в самоцель, поэтому в итоге забываем, для чего то или иное собрание вообще созывалось.

Когда я провожу семинары, то часто говорю группе: «Конечно, никто из вас никогда не бывал на собраниях, которые слишком затягивались...», и к этому моменту аудитория неизменно начинает смеяться, но невеселым смехом. Поскольку практически каждый проводит на таких собраниях слишком много времени, знает это и тем не менее продолжает слепо вносить их в свои планы. Это очень напоминает зависимость.

Техники, предлагаемые в этой теме, помогут вам отчасти решить проблему собраний, но лишь в том случае, если вы действительно готовы ее решать.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 9.1

**Техника:  
Повестка дня**

**Подготовка:** Выполняется перед собранием.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Собрание, записная книжка.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Если у собрания нет повестки дня, оно может пройти без ясной цели, поэтому его участники рискуют долгое время обсуждать не относящиеся к делу вопросы. Эту технику вы можете применить на следующем собрании, которое сами организуете. Во-первых, сделайте так, чтобы его повестка дня была обнародована по крайней мере за неделю до дня проведения. Если это невозможно, поскольку собрание состоится раньше, то хотя бы ознакомьте участников с повесткой дня, когда будете их приглашать. При этом откажитесь от непонятного профессионального сленга и укажите, сколько времени будет затрачено на каждый вопрос. Например, формулировка «ОСР» никому ничего не скажет, если вы имеете в виду «обсуждение сводки результатов». Но гораздо лучше будет сформулировать вопрос так: «Решение вопроса о том, будет ли финансовый отдел в следующем году использовать обсужденную сводку результатов (десять минут)». Если на собрание приглашены неспециалисты (вероятно, не знающие, что такое сводка результатов), можете поместить на приглашении короткое разъяснение, с которым приглашенные смогут ознакомиться.

Повестка дня должна быть краткой: на собрании невозможно эффективно обсудить сразу множество вопросов. Безжалостно вычеркивайте всяческие «и прочее». Конечно, это может вызвать гневные протесты — ведь не всегда можно знать заранее, какие вопросы будут обсуждаться. В таком случае вам следует добавить в повестку дня новые пункты в самом начале собрания. Если в результате повестка дня чересчур разрастется, выпустите или отложите отдельные ее пункты. Строго придерживайтесь графика обсуждения, кроме тех случаев, когда собравшиеся постановят выделить для тех или иных вопросов добавочное время (в этом случае придется пожертвовать другими вопросами).

## Интенсивный курс

### *Обратная связь*

Повестки дня иногда без всякой нужды составлены бюрократически. При помощи данной техники вы сможете изменить их так, чтобы этого не происходило.

### *Результат*

Правильная повестка дня — залог более короткого, но и более целенаправленного собрания, которое даст реальные, практические результаты.

### *Варианты*

Легче всего придерживаться повестки дня на собраниях, которые организуете вы сами, однако если отсутствием четкой повестки дня грешит чужое собрание, предложите ее в самом начале. Все, что вам для этого потребуется, это доска для записей или лист бумаги, на которых вы сможете записать вынесенные на обсуждение вопросы.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★
Развлечение	★★

## 9.2

**Техника:****Эффект от результатов собрания**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Варьируется по необходимости.

**Средства для выполнения:** Собрание, записная книжка.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Полезность собрания определяется тем, насколько действительны его результаты. Цель предлагаемого упражнения — максимально повысить пользу проведения собраний и свести к минимуму бесполезные их результаты. В первую очередь вам предстоит отказаться от любых протоколов собрания: ничто не читается утомительнее, чем эти бумаги. Если по ряду причин от вас все же требуется вести протокол, воспользуйтесь таким практичным средством, как аудиозапись. Если и это не представляется возможным, то тогда постарайтесь не тратить время и средства на рассылку протоколов собраний: просто напишите этот документ и держите его при себе.

Вместо официальных протоколов лучше делать записи о конкретных мерах: здесь вам нужно будет кратко сообщить, что конкретно следует сделать и кто за это отвечает. Заодно можно указать, кто будет следить за исполнением решений. Лишь самые исключительные собрания дают более обширные результаты, чем одна страница записей о предлагаемых конкретных мерах.

Если данное собрание является одним из целого ряда, то в повестку дня следует вносить пункт о выполнении мер, принятых в прошлый раз. Это не то же самое, что использование протоколов прошлого собрания (которое является скрупулезным копанием в протоколах): вам лишь предстоит установить, какие меры уже приняты, а какие еще следует принять.

*Обратная связь*

Если вы не ведете протоколов собрания, то не следует думать, что можете обойтись без записи конкретных мер (в противном случае собрание гарантированно не даст результатов).

*Результат*

Этот метод позволяет сэкономить время, которое тратится на написание, чтение и обработку протокола собрания и сни-

жает опасность, что оно не даст никаких практических результатов. Если в течение двух собраний подряд ваш лист для записи конкретных мер остается чистым, значит, череду этих сборищ можно прекращать.

### *Варианты*

Заметки о принимаемых мерах могут иметь личный характер (вы записываете то, что должны сделать сами) или предназначаться для всех участников. Обычно бывает полезно раздать заметки всем участникам собрания, чтобы это подстегнуло их воплотить принятые решения в жизнь.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★
Развлечение	★★



## 9.3

**Техника:****Список участников собрания**

**Подготовка:** Выполняется перед собранием.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Личные встречи, записная книжка.

**Частота выполнения:** Регулярно.

В занятии «Повестка дня» мы учились работать со списком вопросов, однако список участников имеет не меньшую важность. Выполните это упражнение перед следующим собранием, которое вам предстоит организовать или на которое вас пригласил кто-то другой. Слишком часто на собрания приходят не те, кто на них нужен, и слишком часто они оказываются чересчур многолюдными.

Если вы устраиваете собрание, подумайте, кому там необходимо присутствовать. Кто имеет прямое отношение к обсуждаемым вопросам? Кто хорошо разбирается в этих вопросах? Руководствуясь этими соображениями, составьте первоначальный список. Если в ходе собрания потребуются принять решение (а не просто распространить там какую-либо информацию), желательно, чтобы участников было не больше девяти (идеальное количество — от двух до восьми человек). Следует знать, что число участников серии из нескольких собраний имеет тенденцию возрастать: люди хотят участвовать в работе, выяснить, что происходит, «отметиться» или усилить личную власть. Организуя собрание, запаситесь твердостью, и если добавили в список одних участников, то избавьтесь от других.

Если вам предстоит посетить собрание, задайте себе вопрос: «Зачем это нужно?» Не может ли кто-нибудь пойти туда вместо вас? Нужно ли вообще кому-нибудь из вашего окружения туда ходить? Нет ли более удачного способа получить сведения или материалы, распространяемые на этом собрании? И нужно ли вообще его проводить?

*Обратная связь*

Для начала поставьте под сомнение самую необходимость собрания. Если оно все же должно состояться, серьезно задумайтесь.

## Интенсивный курс

майтесь о том, кому на нем следует присутствовать и почему вам необходимо идти на него.

### *Результат*

Чем меньше проводится собраний и чем меньше людей в них участвует, тем больше у каждого из работников остается времени для плодотворной работы и тем эффективнее проходят сами собрания (поскольку дело не вязнет в общении чрезмерного количества участников).

### *Варианты*

Попробуйте заменить собрания обсуждением дел с группой людей по компьютерной сети. Постарайтесь не встать на сторону тех, кто считает, что этот метод никуда не годится, поскольку исключает личное общение: вы в любом случае можете пообщаться с этими людьми лично, но это не должно отнимать у вас много времени, и это общение можно организовать с большей пользой, чем на собраниях.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆
Развлечение	☆☆

## Упражнение-техника: Неформальные встречи

**Подготовка:** Организация собрания.

**Время выполнения:** Варьируется.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Собрания часто лишь отнимают время, но не дают никаких результатов. Вместе с тем они являются неотъемлемой частью деловой практики. Значительный процент важных решений и идей рождается в процессе неформальных собраний и встреч: не за большим столом в душном кабинете, а в ходе случайного общения у кофейного автомата или в коридоре.

Поэтому я предлагаю вам следующее упражнение. Если вы планируете провести в течение пары недель очередное собрание, попробуйте перенести его в самую свободную обстановку: это может быть кафе или парк (я однажды проводил собрание на парковке). В идеале это должно быть место, где можно комфортно пообщаться (а не строгий офис, где люди собираются в очень формальной обстановке). Ваше собрание не должно требовать значительной технической поддержки наподобие электронных экранов или компьютеров. Проследите за тем, какие ощущения вызовет новый стиль общения. В большинстве случаев вам удастся сделать такие собрания более успешными и эффективными.

### *Обратная связь*

Подобные встречи обычно бывают короче формальных собраний (то, которое я проводил на стоянке, заняло десять минут, в то время как обычные собрания затягивались на полтора часа). Так бывает проще донести что-то до сведения собравшихся, и, кроме того, подобные встречи улучшают отношения между участниками (и то, и другое пойдет на благо ваших профессиональных и личных целей). Кроме того, неформальные собрания обычно куда увлекательнее, а все, что может сделать встречу интереснее, бесспорно, должно только приветствоваться.

### *Результат*

Эта техника работает не для каждого собрания, однако время от времени ею следует пользоваться. В частности, если работа на собрании тонет в разноголосице, если оно затягивается или требует какого-то иного подхода к подаче материала, вклада, эта техника окажется неоценимой.

### *Варианты*

Вы можете переносить собрания в самые различные места. А если вы хотите устроить по-настоящему короткую встречу, то проведите ее стоя, — это звучит странно, однако тут нет ничего невозможного. В этом случае вам может понадобиться записать собрание на диктофон, а затем перенести запись на бумагу, однако если вам нужно жестко контролировать время, этот прием окажется полезным.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## 9.5

**Техника:****Упорядоченная дискуссия**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Как правило, дискуссии напоминают собой свет от лампы: лучи света льются во все стороны, не собираясь в единый пучок. А вот луч лазера является узконаправленным, и в результате он имеет гораздо большую мощность. С дискуссией дело обстоит так же: если вы можете организовать ее так, чтобы все усилия стремились к достижению одной цели, результат будет куда более высоким, а участники дискуссии смогут избежать лишних стрессов.

Тот, кто отвечает за повестку дня, прежде чем проводить собрание, должен задуматься над тем, как упорядочить прения. Самое главное здесь — развести противоположные подходы так, чтобы участники могли сотрудничать, а не спорить друг с другом. Порядок собрания может быть, например, следующим:

- ★ Оглашение цели собрания.
- ★ Обсуждение необходимой для работы информации.
- ★ Мозговой штурм (или иные методики творческого мышления) для выработки новых идей.
- ★ Выбор наиболее привлекательной идеи на уровне интуиции.
- ★ Ознакомление с мнениями участников по поводу идеи.
- ★ Обсуждение в течение нескольких минут преимуществ этой идеи и того, как их можно развить дальше.
- ★ Обсуждение в течение нескольких минут недостатков этой идеи и того, как их можно исправить.
- ★ Продумывание основных вех воплощения идеи и сроков работы над ней.

*Обратная связь*

То, как вы расположите пункты повестки дня (и какие из них вы решите в нее включить), зависит только от вас и остальных участников. Главное, чтобы собрание работало конструк-

## Интенсивный курс

тивно и упорядочению, а не тонуло в раздорах. Пока вы занимаетесь каким-то одним вопросом, постарайтесь держаться в стороне от других. Например, на стадии продумывания идей воздержитесь от того, чтобы давать им оценки, а когда вы оцениваете их преимущества, речи о недостатках идти не должно.

### *Результат*

Стресс, порождаемый плохо организованными собраниями, в значительной степени обусловлен неудачно построенным обсуждением. Упорядочите дискуссию — и от этого выиграют все.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

**ТЕМА 10****Поощряйте себя сами**

Нет ничего легче, чем погрузиться в мир собственных проблем и личных интересов. Возможно даже, что многие из тех трудностей, которые испытывает современный мир, порождены действием такого понятия, как «права человека». Но если вместо того, чтобы рассуждать о своем внутреннем мире и обеспечивать себе «права человека», мы ввели бы такое понятие, как «обязанности человека», это помогло бы нам облегчить страдания и нищету многих людей.

Принимая во внимание сказанное и указав на опасность эгоцентризма, я хотел бы отметить, что иногда все же требуется слегка похвалить себя. Для личного развития крайне важна самооценка. Если же вы хотите эффективно управлять своим временем, следует научиться его ценить. А для того, чтобы контролировать стресс, необходимо иметь достаточно развитое ощущение своей личной ценности. И если вы хотите добиваться успеха на переговорах, вам сначала нужно поверить в собственные доводы.

В десятой теме мы остановимся на том, как научиться слегка поощрять и подбадривать себя: это важный способ защиты против той сумятицы, в которую погружает нас жизнь.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Часто те, кто выступает с критикой, прибегают к своего рода «снятию сливок», находя самые уязвимые места, ударив по которым можно показать себя с лучшей стороны. Все мы время от времени этим грешим. Если перед вами лежит список заданий, то за какие из них вы приметесь в первую очередь? У человека есть естественная склонность делать то, что ему нравится, и то, что ему удобно, а также то, что можно сделать быстрее всего с получением скорой выгоды. Часто это приводит к тому, что важные или не терпящие отлагательств дела откладываются до того момента, когда уже становится слишком поздно.

Как и многие другие люди, я не люблю звонить тем, с кем не знаком, но иногда моя работа заставляет меня это делать. Я имею обыкновение откладывать такие звонки до последнего момента, однако проблема заключается в том, что решение может занять у меня неделю или две, поэтому если позвонить за день до крайнего срока, это может обернуться провалом работы. Когда вам предстоит выбрать, какими делами заняться в первую очередь, следует всегда держать в голове два важнейших критерия: необходима ли данная работа для одного из ключевых занятий (упражнение «Ключевые занятия» из четвертой темы) и насколько вас поджимают сроки.

### *Обратная связь*

Несмотря на всю важность двух упомянутых выше критериев, иногда бывает полезно окунуться в размеренный поток быстрых и благотворных занятий. У них есть два преимущества: они способствуют повышению самооценки и вы начинаете производить впечатление успешно работающего человека. И если подобные занятия не претендуют на чрезмерное количество вашего времени, они будут только полезны.



*Результат*

Правильной организации работы обучает также упражнение «Приоритеты» (занятие 4.3). Данное же упражнение скорее служит для устранения опасной склонности забегать вперед. Попробуйте написать над заголовком своего списка дел: «Никакого снятия сливок!»

*Варианты*

Если вы пользуетесь перечнем заданий в электронном формате и расставляете в нем приоритеты, можете оценить каждое из них так: ключевые и безотлагательные занятия — один балл, только ключевые или только безотлагательные занятия — два балла и быстрые и благотворные дела — три балла. Если это отнимает у вас слишком много времени, попробуйте выявить «на глаз» приятные, но несвоевременные занятия.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

**Упражнение-техника:  
Небольшие поощрения**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Иногда эффективное использование времени заключается в том, чтобы перестать работать. Никто не сможет заниматься умственным трудом несколько часов подряд: организму, возможно, будет нанесен значительный вред уже примерно через полтора часа непрерывной работы. В первую очередь вам потребуется сменить обстановку и подвигаться. Встаньте и, если хотите, выйдите на пару минут на улицу (кондиционеры и отопление крадут нашу энергию). Приготовьте себе кофе или полистайте журнал.

Если вы заняты работой, на которую должен уйти весь день, вам потребуется делать более интересные перерывы. Составьте в своей записной книжке список самых мелких личных дел, которые потребуют мало времени, и пусть они будут интересными и не срочными. Чтобы работа была эффективной, каждое из таких дел вы должны выполнить за пару минут. Когда вы напряженно работаете над затяжным проектом, каждые несколько часов развлекайте себя чем-нибудь приятным.

*Обратная связь*

Сделать подобное может быть непросто: работая под давлением, мы стремимся уделить работе каждую свободную минуту. Однако это приведет лишь к неэффективной трате времени, поскольку вы утрачиваете сосредоточенность. Поэтому заставьте себя прерываться на несколько минут. Конечно, подчас бывает так, что вы работаете с подъемом, дела спорятся, и вы не нуждаетесь в отдыхе, поэтому пользуйтесь этой техникой, лишь когда будете ощущать в этом потребность.

*Результат*

Отвлекаясь на пять минут, вы восполните эту затрату куда более внушительным увеличением эффективности труда. При этом следует соблюдать важное требование: отвлекайтесь на то,

что вам нравится делать (это могут быть самые приземленные дела), если уверены, что закончите эту работу за несколько минут. Завершенное дело действует на нас исключительно благоприятно.

### *Варианты*

Это упражнение может оказать противоположный эффект, не ограничивая в приятных занятиях, для которых еще не настало время. Если вам вдруг пришла мысль, что сейчас неплохо бы сделать какое-то из ваших любимых дел, и вы понимаете, что это лишь ваша уловка, наметьте его на другое время, зная, что оно дождется своей очереди.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆
Развлечение	☆☆☆☆

**Техника:**  
**Лакомство в награду**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Есть необходимые дела, к которым трудно подступиться. К ним относятся рассмотренные в седьмой теме невыполненные задачи, которые неизменно откладываются, — важные, но нудные обязанности или приятные, но не слишком значимые дела, о которых шла речь выше. Сталкиваясь с подобными занятиями, будет полезно вооружиться достижениями психологии. Вы можете пообещать себе небольшое поощрение за то, что справитесь со своей задачей, подобно тому, как животных поощряют лакомствами, если они делают то, что не склонны делать сами по себе.

Это может быть какое-нибудь развлечение, не слишком актуальная, но приятная работа (техника «Снятие сливок», занятие 10.1). Наградой бывает разрешение пойти куда-нибудь вечером или лакомство в буквальном смысле слова: шоколадный батончик или кусок торта к кофе. Чем бы вы ни решили себя поощрить, пользуйтесь теми же приемами, которые применяют дрессировщики или родители. Вознаграждение должно последовать незамедлительно, как можно быстрее после того, как работа оказывается сделанной, а размер его не имеет значения: шоколадный батончик в качестве поощрения ничуть не хуже, чем дорогие часы.

*Обратная связь*

Эта уловка может показаться смехотворной: поскольку вы знаете, что вас ждет, то поощрение ни за что не поможет. Это не совсем так: осознание того, что вы сделаете, не снижает эффекта этой техники, а вот обещание немедленного поощрения поможет вам завершить работу.

*Результат*

Эта техника — замечательное средство обойти острые углы управления временем. Она помогает подступиться к задачам, взятым за которые вы никак не могли себя заставить.

*Варианты*

Техника произведет эффект, если вознаграждение будет незамедлительным. Это означает, что масштабные задачи должны дробиться на меньшие объемы, посильные для выполнения за день, чтобы каждый день у вас были какие-нибудь достижения. Не исключено, что за завершение масштабной задачи в целом вы захотите поощрить себя особым образом, однако это не должно препятствовать мелким периодическим поощрениям. Вы можете точно так же помогать окружающим, поощряя их, а если вас награждает ваш начальник — что ж, вам не придется делать это самому!

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆☆☆

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Есть люди, которые прекрасно умеют хвалить окружающих, когда у тех что-то хорошо получается, и это замечательное качество, поскольку эти люди (если повезет) удостоиваются ответных поощрений. Когда человек получает регулярные похвалы, это позволяет ему избежать ощущения того, что его не ценят, а заодно и стресса.

Впрочем, бывает, что никто не спешит нас хвалить. Может быть, те, кому это следовало бы это делать, слишком заняты или затрудняются сказать другому, как он хорошо поработал. (В этом случае похвалите их сами, чтобы услышать похвалу в ответ.) А возможно, отметить вас просто некому. Как бы то ни было, попробуйте оценить себя самостоятельно.

Хорошо поработав, можете крикнуть: «Есть!» и энергично взмахнуть рукой, еще раз перечислить в уме все плюсы своего успеха, просто понежиться в лучах собственной славы или купить себе что-нибудь в награду: шоколадный батончик, вкусный завтрак или какую-нибудь приятную мелочь.

### *Обратная связь*

Многие не спешат хвалить сами себя лишь потому, что так делать не принято. Но если воздать вам славу больше некому, не стесняйтесь проделать это самостоятельно: высокая степень инициативы значительно снижает стресс, а также помогает получать удовольствие от своих достижений.

### *Результат*

Вы можете просто-напросто сказать себе: «У меня отлично получилось» и довольно ухмыльнуться: психологический эффект такой похвалы все равно будет значительным. Почаще хвалите себя — вы ведь знаете, что этого заслуживаете!

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆☆☆

10.5

**Упражнение:**  
**Крупные успехи**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Между самооценкой и способностью эффективно снимать стресс существует тесная связь, как нам позволили убедиться несколько предшествующих упражнений. Вот еще одно упражнение, полезное для самооценки.

Сядьте, вооружившись блокнотом, и перечислите некоторые случаи из своей жизни, когда вы достигали впечатляющих успехов. Это могут быть свершения, важные для вас лично или являющиеся общепризнанными примерами успеха. Это могут быть успехи в образовании и на экзаменах, получение работы, вступление в брак, рождение ребенка или первая удача в трудном деле (скажем, вы научились управлять машиной или обыграли кого-нибудь в шахматы). В некотором смысле подобные достижения необязательно должны быть крупными (по крайней мере, не из ряда вон выходящими) — главное, чтобы это было нечто значительное для вас. Маленькие успехи тоже приносят пользу (подробнее об этом — в занятии 1.4. «Маленькие успехи»).

*Обратная связь*

Когда у вас в руках окажется список личных успехов (пусть даже по-настоящему впечатляющими будут всего один или два из них), подумайте о том, как вы чувствовали себя в те счастливые минуты. Освежите в памяти тот миг, когда ваше сознание озарила мысль: «Успех достигнут!» Не стоит терзаться чувством вины из-за того, что радуетесь своему успеху: вы это заслужили. Воспоминания о моментах побед, как это ни странно, самым благотворным образом влияют на наше нынешнее эмоциональное благополучие.

*Результат*

Поработав над повышением самооценки, вы в громадной степени повысите свою способность сопротивляться стрессам и переносить их последствия. Все свидетельствует о том, что люди



с высокой самооценкой легче переносят стрессы, а повысить ее можно с помощью этой простой техники. Не беспокойтесь, если она кажется вам надуманной, — она очень эффективна.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## ТЕМА 11

### Среда, которая вас окружает

Пусть это название никого не вводит в заблуждение: речь пойдет не об охране природы, а о том, какое воздействие среда, в которой вы работаете, оказывает на ваше самочувствие, а также на вашу способность противостоять стрессам.

Отчасти проблема рабочей среды упирается в действие перемен: ведь мы живем в стремительно меняющемся мире, который к тому же преобразуется все быстрее. Научившись ладить с этими переменами, а может быть, и получать от них удовольствие, вы можете кардинально улучшить свое благополучие.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 11.1

**Техника:**  
**Тихие уголки**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Едва ли вы сможете справиться с делом, которое требует полного внимания, если вас то и дело отвлекают. Поэтому подумайте о том, чтобы найти для работы тихий уголок. Благодаря портативным компьютерам самую разную работу теперь можно выполнять не только за рабочим столом. Но даже если такого компьютера у вас нет, советую воспользоваться классическим вариантом «мобильного офиса» — планшетом с бумагой.

То место, где вы устроитесь, зависит от ваших предпочтений и условий. Если в вашей организации нет рабочих кабинетов для специальных нужд или помещения для временных сотрудников, вы можете найти для себя уголок в другой части здания. Если в офисе есть небольшая комната для совещаний, забронируйте ее, чтобы посовещаться с самим собой. В крупных зданиях довольно часто бывают пустующие офисы, поэтому попробуйте занять один из них на вторую половину дня.

Если ни один из этих вариантов недоступен, можно поискать другие тихие уголки. Если в вашей компании имеется библиотека или учебный центр, попробуйте обосноваться там. Можете также выйти из здания и поработать в городской библиотеке или даже на природе, если погода и условия местности это позволяют.

### *Обратная связь*

Помните, что для этого вы должны не только производить впечатление человека, загруженного работой, но и быть им на самом деле. Уход из офиса компании разрешается только внештатным сотрудникам или довольно высоким руководителям. Если оставить рабочее место не так-то просто, позаботьтесь о том, чтобы на вашем столе стояла заметная табличка с сообщением о том, что вы ушли на встречу, и с указанием времени вашего возвращения.

### *Результат*

Возможность уединиться в тихом месте приобретает все большую актуальность в мире, где средства коммуникации и офисы с открытой планировкой постоянно нарушают сосредоточенность. Если вы замечаете, что работа в уединении становится для вас образом жизни, приложите все силы к тому, чтобы работать дома; во всех остальных случаях деловое уединение является замечательным способом найти время для эффективной работы.

### *Варианты*

Нет никакого смысла стремиться к уединению, если вы берете с собой мобильный телефон, пейджер или ноутбук для получения электронной почты: отключите эти устройства или оставьте их дома.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

## 11.2

## Упражнение: Насколько вы доступны?

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

В течение некоторого времени «политика открытых дверей» в менеджменте приобрела достаточную популярность. Более того, многие современные офисы вовсе не имеют дверей. Впрочем, подобная политика зависит не столько от наличия или отсутствия дверей, сколько от образа мышления.

Не затрачивая много времени, подумайте о том, насколько вы доступны для своих сотрудников или близких людей; даже если вы не работаете, задумайтесь, в какой мере ваши родные и друзья могут располагать вами. Всегда ли ваша дверь открыта для других? Насколько просто к вам приблизиться? А может быть, ваша дверь всегда прочно заперта? Возможно, посетителю надо специально назначать время, только чтобы с вами поговорить? Как бы вы определили свое положение в диапазоне от полной открытости до полной недоступности?

Если вы не сделали этого упражнения до конца, вернитесь к нему и безотлагательно выполните его.

Нет никакого сомнения в том, что политика полной недоступности ведет к катастрофе. Этим вы как бы говорите, что вам ни до чего нет дела, а на практике вы устраняетесь от рабочих процессов и принятия решений. В результате события будут развиваться и без вас, а вы окажетесь на положении вечно постороннего наблюдателя. Что касается политики полной открытости, то хотя она и предпочтительнее, но ненамного: в этом случае слишком легко потонуть в водовороте мнений и дел.

### *Обратная связь*

В идеале вы должны быть достаточно открыты для общения, но не круглые сутки. Добиться этого не так-то просто, но вполне возможно, если приложить усилие. Успех едва ли достигается быстро (поскольку вашей политикой должны будут проникнуться окружающие), но все же это возможно.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Данное упражнение не предназначено для того, чтобы контролировать свою доступность. Значимость его заключается в следующем: оно позволит вам понять, каковы ваши действия и как они воспринимаются окружающими (это в значительной степени повлияет на то, как люди будут к вам относиться).

### *Варианты*

Спросите у людей, с которыми вы связаны по работе (персонал, клиенты, коллеги и начальники), что они думают о вашей открытости и доступности? Также подумайте о том, как ваша нынешняя политика влияет на ваше время: не слишком ли много его вы тратите из-за своей открытости для окружающих?

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

## 11.3

**Упражнение-техника:  
Работа дома**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Если вы работаете дома, это упражнение вы уже выполнили. Оно включает в себя только планирование, поскольку за десять минут нельзя изменить характер своей работы. Служба в офисе имеет значительные преимущества, но там слишком много отвлекающих факторов. Будет очень полезно, если какую-то часть своей работы вы будете выполнять дома; но не брать на дом сверхурочную работу, а находиться там в рабочее время.

Подумайте немного о плюсах надомного труда. Большинству людей оптимально подойдет работа дома в течение одного-трех дней, но никак не полной недели. Подумайте о том, какие преимущества это сулит вам лично и вашей компании. Например, вы будете меньше отвлекаться, сэкономите время на дорогу, станете работать эффективнее и со всеми удобствами, больше общаться с семьей. Затем за пару минут перечислите все недостатки надомной работы: плохая техническая оснащенность, неосведомленность вашего начальника о том, что вы делаете, помехи в работе со стороны семьи, затрудненная связь.

Теперь сопоставьте плюсы и минусы, чтобы выяснить, чего оказалось больше. Если результат в высшей степени положительен, начинайте двигаться к тому, чтобы превратить надомную работу в одно из своих ключевых занятий (упражнение «Ключевые занятия» из четвертой темы).

### *Обратная связь*

Развитие института надомного труда движется мучительно медленными шагами в основном из-за отсутствия к нему доверия. Если в вашей компании подобное не практикуется, вам остается сменить место работы, стать свободным или искать любые перспективы для трудоустройства (включая различные экспериментальные начинания). Если компания хочет получить от надомного труда максимальную прибыль, она может соче-

## Интенсивный курс

тать его с экстренной работой в офисе, где находятся столы сразу для нескольких сотрудников: тем самым будет сэкономлено помещение. Это потребует методичных изменений, но обещает преимущества в организации управления.

### *Результат*

Это упражнение призвано выяснить, насколько вы расположены к надомной работе. В зависимости от результата вы можете сделать первые шаги в этом направлении; те, кто выбрал ее самостоятельно, обычно отмечают, что это оказало огромное влияние на эффективность их труда и управления временем.

### *Варианты*

Существует множество альтернативных вариантов: вы можете перейти в небольшие вспомогательные офисы, работа в которых немногим отличается от надомной, хотя особых преимуществ для управления временем это не сулит.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★



## 11.4

**Упражнение:****Условия на рабочем месте**

**Подготовка:** Проведение собрания.

**Время выполнения:** Тридцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Большинство людей проводит на рабочем месте от тридцати до шестидесяти часов в неделю. Это весьма значительное время — вероятнее всего, куда больше, чем вы проводите, отдыхая в гостиной своего дома. А теперь сравните, сколько сил вы тратите на благоустройство своей гостиной и сколько — на благоустройство своего рабочего помещения.

Соберитесь вместе с теми, кто работает в непосредственной близости от вас (можете выполнить это упражнение и самостоятельно). Составьте два списка: в первом из них перечислите все недостатки вашего рабочего помещения: как крупные, так и мелкие. В другом — перечислите все меры, которые, как вам кажется, следует принять для его благоустройства (опять-таки уделите внимание как важным вопросам, так и мелочам).

Теперь соедините оба списка, чтобы получить «горячую десятку» мер, не требующих особенных денежных вложений, по превращению вашего офиса в более приятное место. Это можно делать как индивидуально, так и всем коллективом. И наконец, подумайте о том, где вам взять на это деньги, и составьте график намеченных работ.

*Обратная связь*

Камнем преткновения могут стать деньги. Вероятно, ваша компания окажет вам содействие, однако следует рассмотреть и вопрос о взносах каждого из сотрудников — не стоит ли пойти на такой шаг? Куда чаще на пути у людей становится бюрократизм, например, запрет на украшения или видоизменение индивидуальных рабочих мест. Подумайте о том, как можно победить бюрократов, обмануть или обойти запреты (не подставляя себя под удар), но постарайтесь все же что-нибудь сделать.

*Результат*

Условия, в которых вы работаете, могут и способствовать стрессу, и помогать его снимать. Большинство работников дос-

## Интенсивный курс

таточно осведомлены о стрессе, чтобы понимать это и действовать ради общей цели. Для того чтобы сделать свое рабочее место более приятным, приготовьтесь начать борьбу с его однообразным дизайном.

### *Варианты*

Если вы работаете не в коллективе, все равно выполните это упражнение: ваши претензии к собственному рабочему месту ничуть не менее важны. У вас есть преимущество: не придется добиваться согласия с другими, но и найти для преобразований деньги вам, возможно, будет сложнее.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

## 11.5

## Техника:

**Как справляться с переменами**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Перемены могут превратиться в проклятие нашей жизни или же стать тем единственным, ради чего стоит жить. Каждый из нас проходит через ряд перемен, одни из которых только радуют, а другие повергают в состояние сильного стресса. По мере того, как перемены становятся все более стремительными (а пока ничто не говорит о том, что их темп будет снижаться), все мы подвергаемся постоянной опасности лишиться привычного комфорта.

Поэтому нужно как можно чаще (особенно если перемены уже рядом) продумывать «план перемен». Чтобы это сделать, вам придется позаботиться о том, как преодолеть стресс, который они приносят. Есть два главных средства, позволяющих переносить перемены без стрессов. Первое — это ваши «якоря» — то, что останется не затронутым переменами. Запишите их на листке бумаги, обведя кружками. Это могут быть ваша семья, друзья (или один близкий друг), ваш дом, ваша вера, домашнее животное — все то, чем вы больше всего дорожите, когда все вокруг перевернется с ног на голову.

Второе средство заключается в том, чтобы научиться принимать перемены. Дело не в том, чтобы осуществлять преобразования ради них самих, а в том, чтобы принять вполне конкретные изменения и понять, какую пользу они могут принести, и сознательно погрузиться в них. (В этом можно преуспеть в значительно большей степени, чем мы обычно думаем.) Укажите в своем плане основные области, в которых вас ждут перемены, отметив те из них, которые повлекут за собой особенно сильный стресс. Здесь же напишите, какие преимущества заложены в результате этих перемен, и там, где это возможно, увяжите эти преимущества со своими «якорями». Постарайтесь сосредоточиться на позитивных ощущениях, которые вызывают у вас перемены, и отбросить все негативное.

## Интенсивный курс

### *Обратная связь*

Сопrotивляться переменам вовсе не означает, что это плохо, но в таком случае сначала все же выполните данное упражнение. Если вам все еще кажется, что преимущества перемен не слишком убедительны, подумайте, что вы можете сделать, чтобы избежать их. А сопротивляться им следует тогда, когда вы настроены против их результатов, а не только потому, что вообще не любите никаких перемен.

### *Результат*

Перемены вечны, неизбежны и неизменно приносят стресс. Научитесь преодолевать перемены — и в ваших руках окажется мощное средство противодействия стрессам.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★ ★
Развлечение	★ ★

**ТЕМА 12****Как перепоручать работу другим**

Смысл личного развития заключается не только в новых начинаниях — иногда оно требует от нас, чтобы мы избавлялись от того, чем уже располагаем. Для многих из нас поручение работы другим оказывается на удивление непростым делом. Вам, возможно, трудно поручить кому-нибудь свой любимый проект, который, как вам кажется, вы должны вести с начала и до конца. А может быть, ваше дело разрослось так, что вы физически не сумеете сделать все самостоятельно, но вам кажется, что этот груз следует взвалить на себя. Признайте неоспоримый факт: вы не сможете делать все сами.

Другим аспектом освобождения от бремени дел является возможность обсудить ситуацию с кем-то, кто может дать беспристрастный совет, поскольку полезные рекомендации всегда приносят нам пользу.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Ежемесячно.

Стремление делать все самостоятельно является одним из главных препятствий для эффективного управления временем. Почти каждый из нас спокойно может поручить что-то другим, однако многие делают это неохотно. Виной тому чаще всего является проблема доверия: выполнит ли другой человек эту работу? А если выполнит, то не воспользуется ли этим против нас? Нет, он просто не сможет с ней справиться.

Невозможно научиться спокойно перепоручать свою работу с помощью всего одного упражнения, однако эта техника укажет вам, в каком направлении двигаться. Примерно раз в месяц думайте о своих насущных делах. В какой мере ваши занятия соответствуют тому, что вам следует делать, а также вашим основным обязанностям и достоинствам? В этом вам помогут списки ваших ключевых занятий (упражнение «Ключевые занятия», тема четвертая) и способностей (упражнение «В поисках талантов», тема вторая). Отдельно отметьте все те занятия, которые не укладываются в эти рамки, особенно если отнимают много времени.

Теперь в течение нескольких минут подумайте о том, кому эту работу можно поручить. Среди наиболее очевидных кандидатов окажутся ваши подчиненные, коллеги и ваш начальник. Не исключено, что в рамках вашей организации существуют особые службы, которые должны заниматься этими проблемами. Кроме того, подумайте о посторонних организациях, исполнителях и консультантах. Мы живем в эпоху разветвленных деловых структур, поэтому не ограничивайте себя узким выбором. И, наконец, примите решение поручить кому-нибудь хотя бы одну задачу или задание. Может быть, вам удастся «пристроить» и несколько — главное, чтобы у вас осталось меньше работы.

### *Обратная связь*

Преодолеть затруднения в области доверия помогают договоренности. Вы можете договориться хотя бы о требуемых

результатах и сроках завершения работы, однако если вы имеете дело с обширными задачами или с незнакомыми людьми, полезно договориться и о промежуточных контрольных сроках. Многим людям трудно поручать работу другим; если вы относитесь к их числу, то дополнительные советы вы найдете в занятии 12.3 («Трудности при поручении работы»).

### *Результат*

Перепоручение работы сохранит вам массу времени, при том условии, что вы передаете ответственность без властных полномочий, добившись ясной договоренности и не вмешиваясь больше в дело. Если вам это удалось, вас будут считать хорошим руководителем, и ваш персонал станет больше вас уважать.

### *Варианты*

Перепоручая свои дела коллегам и начальнику, проявляйте осторожность, чтобы никто не подумал, будто вы отказываетесь от работы. Кроме того, для этого потребуется согласие тех, кому предстоит делать что-то вместо вас. Однако это не означает, что вовсе не следует поручать работу вашим коллегам и руководителю.

Найдите возможность передать какое-нибудь дело, которое вас не интересует или не сулит никакой пользы, одному из равных по положению коллег, который с удовольствием за него возьмется. Точно так же можно перепоручить что-нибудь начальнику, если ему это понравится или если он увидит в этом выражение признательности с вашей стороны.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

**Упражнение:**  
**Будьте готовы**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Персонал.

**Частота выполнения:** Один раз.

Это упражнение предполагает наличие у вас персонала, который вам подотчетен, — в противном случае можете его пропустить. Вам придется вспомнить проверенный годами девиз «будь готов», который в некоторой степени актуален и для управления временем. Хорошо налаженное общение с персоналом — дело огромной важности (более того, это один из главных аспектов вашей работы). Тем не менее иногда это общение становится слишком назойливым. Мы уже рассмотрели несколько техник, с помощью которых можно избегать отвлекающих факторов или справляться с ними, а теперь, что не менее важно, вы узнаете, как научить ваш персонал не тревожить вас без веских причин.

Когда вы будете проводить очередное собрание со своей командой, уделите десять минут следующему вопросу. Разъясните им суть вашей проблемы и попросите за пару минут придумать различные способы более эффективного общения между вами. Затем примените на практике лучшие из этих идей, добавив к ним следующие, если они не были упомянуты:

- ★ Информацию с низким приоритетом можно отправлять по электронной почте.
- ★ Со всем, что имеет не самый высокий приоритет, следует обращаться в установленные часы.
- ★ Вся необходимая информация собирается заранее, к вам же обращаются только за конкретными действиями или решениями.
- ★ Нужно располагать рядом предложений, не полагаясь на то, что руководитель сам придумает решения на месте.
- ★ Нужно иметь четкое представление о том, сколько займет общение, и следить за временем.
- ★ Для дискуссий следует составлять краткий список вопросов.



### *Обратная связь*

Эту проблему нужно решать дипломатично. Ваши подчиненные хорошо знают, что ваше время очень ценно и что у вас его мало, поэтому вы ничего не выиграете, если будете слишком активно им об этом напоминать. Лучше стоит начать с каких-нибудь тонких напоминаний; например, заметить, что в ваших отношениях с коллективом появляются тенденции, которые нужно немного исправить.

Сделайте акцент на том, что это будет полезным как для вас, так и для них. Если ваши подчиненные начнут думать самостоятельно, прежде чем бежать к вам, они смогут достичь большего и проявить инициативу, которая будет отмечена, когда станут оценивать их работу. И напомните подчиненным, что вы *хотите* поддерживать общение, но лишь когда оно эффективно.

### *Результат*

Любые меры, которые позволят подчиненным самостоятельно контролировать свои обращения к вам, прекрасно послужат и вашему управлению временем, поскольку здесь вы передаете им эту задачу. Кроме того, усилия, затраченные на организацию делового общения, помогут тому, чтобы вас перестали тревожить по пустякам.

### *Варианты*

Такой стиль общения можно вводить не только на собраниях коллектива, но и при помощи руководящих решений, однако последние окажут не столь сильное действие.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

12.3

**Упражнение:**

**Трудности при поручении работы**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Люди, которым вы поручаете работу.

**Частота выполнения:** Один раз.

Многим из нас поручить работу другому оказывается непросто (отмечу, кстати, что это упражнение следует выполнить, даже если у вас под началом никого нет, — вы все поручаете что-то другим людям, прося коллегу об одолжении или приглашая **на** дом уборщицу). В этом коротком упражнении мы сделаем первый шаг к устранению всего, что мешает перепоручать работу.

За несколько минут запишите, почему вам так трудно поручить ваши дела кому-то еще. Если вы считаете, что подобных проблем у вас нет, укажите, почему они возникают у всех остальных. Только после этого можете свериться с приведенным ниже списком.

- ✦ Вы знаете, что сами сделаете эту работу лучше.
- ✦ Ваша работа подразумевает поддержание строгой дисциплины.
- ✦ Вы сомневаетесь.
- ✦ Вы не уверены относительно своей роли в этом процессе.
- ✦ У всех вокруг и без того достаточно дел.
- ✦ Для выполнения этой работы требуются закрытые сведения.

Для каждой из этих причин (а также и для любой другой, которая придет вам в голову) можно выдвинуть контраргумент. Оставшееся время посвятите придумыванию этих контраргументов для каждой из трудностей.

*Обратная связь*

Справиться с возникшими у вас возражениями под силу только вам: иногда эта задача требует не одной только логики. На некоторые из этих возражений можно просто ответить: «Ну и что?» (например, так вполне можно отреагировать на возра-

жение «Вы знаете, что сами сделаете эту работу лучше»: что из того, если человек, которому вы поручите работу, выполнит ее вполне удовлетворительно?). Другие возражения потребуют от вас рискнуть и довериться другим, а если вы не сумеете этого сделать, то никогда не заслужите их доверия и не сможете добиться, чтобы они работали в полную силу. В конце концов, если эти люди не заслуживают того, чтобы доверили им работу, то почему вы работаете с ними?

### *Результат*

Перепоручение работы играет важную роль в управлении временем — ведь задач, с которыми можете справиться только вы и никто другой, в действительности не так уж много. В конце концов, научиться поручать другим работу можно, лишь делая это, — поэтому рискните и посмотрите, что получится.

### *Варианты*

Вместо того, чтобы перечислять затруднения, с которыми связано для вас перепоручение работы, можете перечислить все достоинства этого приема, а затем, вооружившись своими доводами, начать действовать. Вот вам несколько аргументов для начала:

- ★ Вы получаете свободное время.
- ★ Вы помогаете окружающим развиваться.
- ★ То, что едва ли представляет для вас интерес, может быть очень интересным для кого-то другого.
- ★ Вы не можете оказаться в двух местах сразу.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

**Упражнение:**  
**«Это моя работа»**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Данное упражнение призвано помочь вам разобраться с проблемой поручения работы в частной жизни — это тоже очень актуально. Существует множество дел, которые традиционно вменяются в обязанность съемщику дома или квартиры (считается, что он должен сам благоустроить жилище и производить мелкий ремонт). Точно так же с мелкими поломками машины должен разбираться сам автовладелец, и так далее. Часто к этому вынуждает нас психологическое давление, обусловленное половыми стереотипами, которые укоренились удивительно прочно («Что это за мужчина, если он не может повесить полку или сменить свечу зажигания?», «Каждая женщина должна уметь приготовить обед или погладить белье»). В течение нескольких минут перечислите свои типичные (не профессиональные) обязанности, а также обязанности всех членов вашей семьи.

Теперь разделите список на две части, отделив занятия, которые вам нравятся или которые вам полезны, от тех, которые вы терпеть не можете. (Мне, например, по каким-то непонятным причинам нравится делать покупки.) Напротив каждого занятия из рубрики «Терпеть не могу» укажите стоимость его выполнения (высокая, низкая, средняя). В качестве среднего показателя можете взять сумму, которую вы зарабатываете в час. Если стоимость работы существенно превышает это количество, она будет высокой, а если она значительно ниже его, то низкой. Теперь решите, кому можно заплатить за выполнение всех дел с низкой стоимостью: так вы сможете использовать свое время куда более эффективно.

*Обратная связь*

В семейной жизни перепоручение работы будет выглядеть несколько иначе. Не исключено, что вы сможете высвободить драгоценное время, занимаясь любимыми делами вместо домашних хлопот, но и эмоциональное давление в этом случае

окажется сильнее. Обязательно потратьте освободившееся время на какое-то конкретное занятие — тогда вы по-настоящему оцените полезность возникшего досуга.

### *Результат*

Освобождая время от неприятных домашних дел, вы сможете управлять им гораздо эффективнее. Кроме того, работой будет занят кто-то другой — это тоже неплохо.

### *Варианты*

Несмотря на то что данное упражнение предназначается специально для частной жизни, оно может пригодиться вам и на работе. Его можно выполнить и иначе: сделать рутинную работу интересной с помощью хорошего оборудования или поработав над своей подготовкой и мотивацией.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Каждый из нас многое может сделать, чтобы преодолеть стресс своими силами, но иногда нам требуется помощь. Это необязательно должен быть визит к психотерапевту: если рядом с вами окажется человек, с которым вы можете поговорить о своих проблемах и устремлениях, то испытаете громадное облегчение.

Во-первых, в течение пяти минут подумайте о своей личной жизни и о своей работе. Отметьте самые важные занятия, на которые уходит основная часть вашего времени, сил и забот. Попробуйте заглянуть в будущее, стараясь определить проблемы, которые могут в нем появиться. Затем подумайте о том, с кем обо всем этом можно поговорить. Идеальный собеседник для таких разговоров выглядит следующим образом:

- ★ Он абсолютно достоин доверия — вы можете обсуждать с ним конфиденциальные вопросы, зная, что это останется тайной.
- ★ Это человек, которого вы хорошо знаете...
- ★ ...но не ваш близкий друг.
- ★ Это человек, который умеет слушать.
- ★ Это человек, с которым вы регулярно общаетесь.

Выберите кого-нибудь для роли «чрезвычайного собеседника». Не стоит сразу ошеломлять человека словами «Я хочу, чтобы ты стал моим собеседником» — надо лишь не слишком часто, но регулярно общаться с ним и говорить о том, что вас беспокоит.

#### *Обратная связь*

Для того чтобы это упражнение давало результат, вы должны регулярно разговаривать со своим доверенным лицом — скажем, раз в неделю. Вы можете беседовать за обедом или за работой, ваш разговор не должен быть формальным, поскольку

смысл данной техники заключается в том, чтобы у вас была возможность поговорить буквально обо всем. Кстати, отмечу, что по неписаному соглашению вы сами можете являться собеседником для другого человека. Это может быть не только тот, кому доверяетесь вы сами, а просто кто-то из вашего окружения, желающий, чтобы вы его выслушали.

Одно предостережение: нередко пациенты психоаналитиков проникаются к ним расположением, а поскольку вы заставляете себя общаться со своим собеседником достаточно откровенно, то, если он сможет понравиться вам, между вами, возможно, возникнет чрезмерная эмоциональная близость. Конечно, это не значит, что приятным людям никогда не следует доверяться, но все же следует об этом помнить.

С течением времени у вас возникнет желание сменить привычного собеседника. По мере того как я сам все больше переходил от консультирования к литературной работе, мои собеседники естественным образом менялись. Поэтому если общение с вашим доверенным лицом начинает вас раздражать или ваши отношения ухудшаются, вам пора двигаться дальше.

### *Результат*

Этот метод психологической разгрузки обладает уникальным потенциалом для преодоления стрессовой ситуации, так что найдите себе «чрезвычайного собеседника» как можно скорее.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

## **ТЕМА 13**

### **Эффективное использование средств делового общения**

Средства делового общения по целому ряду причин занимают важное положение. Известные специалисты по бизнесу скажут вам, что они необходимы, если вы хотите преуспеть в новом мире — мире виртуальных корпораций и изменчивых деловых связей. Задействован здесь и более глубокий аспект: все мы стремимся успешно общаться с другими, не в последнюю очередь именно общение делает нас людьми. Но...

И это весьма значительное «но»: когда вы бьетесь над каким-нибудь делом, неуправляемое общение может превратиться в серьезную проблему. Телефоны, факсы, мобильные телефоны и электронная почта способствуют тому, что на нас обрушивается лавина сообщений и сведений. Не поймите меня неправильно — я вовсе не являюсь противником электронных средств коммуникации. Когда в процессе работы у меня разрывается соединение с Интернетом, я сразу же начинаю выходить из себя. Но и тогда, когда электронные средства общения приносят пользу, их нужно надлежащим образом обуздывать (равно как и более древнего коммуникационного монстра — бумагу), если вы хотите, чтобы не они контролировали вас, а наоборот.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.



## 13.1

**Техника:****Работа с электронной почтой**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Почтовая программа.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Электронная почта произвела революцию в деловом общении и стремительно вторгается в общение повседневное. Однако за это приходится платить: чтение писем и написание ответов требуют времени, а оперативность этого средства связи может превратить его в постоянный отвлекающий фактор. Управление электронным общением пройдет у вас три стадии.

Во-первых, отключите в программе оповещение о поступлении новых сообщений. Во-вторых, заранее запланируйте в своем графике от одного до четырех перерывов для работы с электронной почтой. Необязательно делать об этом пометку в ежедневнике, хотя и такая мера будет полезна. Читать пришедшие сообщения вы должны будете только в это время. (Впрочем, отсылать сообщения можно и в любое другое время, о чем будет рассказано в занятии 13.2. «Отошлите стресс прочь», из него вы узнаете, чем вам может помочь мгновенная отсылка сообщений.)

И наконец, будьте непреклонны, выделяя для этого время. Условьтесь, что будете тратить на электронную почту, например, тридцать минут в день (и уж никак не более часа). Работу организуйте так: вначале просмотрите главные сообщения и ответьте на них, а затем займитесь менее важными сообщениями. Не поддавайтесь соблазну прочитать сразу все: едва получив и удостоверившись в их небольшой значимости, поместите их в папку «Удаленные». Вместе с тем не допускайте того, чтобы у вас накапливались непрочитанные сообщения, и соответственно, если вы должны ответить на сообщение, сделайте это как можно быстрее.

*Обратная связь*

Для маловажных сообщений, требующих ответа, можете воспользоваться стандартными формулами: «Простите, у меня нет сейчас времени» или «Благодарю вас, нет». Если отпрати-

## Интенсивный курс

тель не получит никакого ответа, он может продолжать бомбардировать вас письмами, а это не всегда приемлемо.

На так называемую «электронную макулатуру» вообще не отвечайте, даже если от вас просят «отказаться от подписки»: часто с помощью этого трюка хотят удостовериться в существовании адресата.

Что же касается входящих время от времени важных сообщений, то вы можете настроить свою почтовую программу так, чтобы она оповещала вас о приходе писем, помеченных флажком, или писем от адресатов, которые значатся у вас в списке контактов.

### *Результат*

Освободившись от оповещения о сообщениях, вы очень облегчите себе жизнь. Если вы увидели, что вам пришло письмо, мысль об этом не даст вам покоя. Может быть, оно важное? От кого оно? Гораздо лучше будет вообще не знать о нем. Если организовать работу с электронными сообщениями по степени их важности, электронная почта будет для вас удобным средством общения и перестанет красть ваше время.

### *Варианты*

Попробуйте организовать входящие сообщения при помощи фильтров. Когда вы составите для себя график работоспособности (о нем пойдет речь в двадцать первой теме), чтение электронных писем можно будет приспособить к периодам низкой работоспособности.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

13.2

**Техника:****Отшлите стресс прочь****Подготовка:** Не требуется.**Время выполнения:** Две минуты.**Средства для выполнения:** Электронная почта.**Частота выполнения:** Регулярно.

Электронная почта может стать прекрасным средством для борьбы со стрессом. Представьте себе, что вы пишете важный отчет и работа в самом разгаре; вы находитесь под сильным давлением, а времени у вас мало. Внезапно вы вспоминаете, что еще не подготовили материалы к завтрашнему собранию. Это довольно важно, но вам тем не менее нужно дописать отчет, поэтому вы продолжаете работать над ним, одновременно пытаясь напоминать себе, что еще ждет подготовка к собранию. В результате вас преследует стресс, который только усилится, если вы все-таки забудете о собрании и ничего не сделаете.

Один способ устранения этого стресса заключается в том, чтобы написать себе напоминание, однако и здесь не все так просто: вы можете забыть прочесть его. Кроме того, ваша не в меру услужливая память и так постоянно отвлекает вас и нервирует еще сильнее. Однако если все, что необходимо для отсылки электронного сообщения, у вас под рукой, вы можете за несколько секунд открыть почтовую программу и отослать кому-нибудь сообщение с просьбой выполнить эту работу вместо вас. Теперь вы сумеете вернуться к работе, оградив себя от излишних стрессов.

Всегда держите наготове электронную почту, если у вас будут возникать подобные надобности: быстро напишите письмо и отправьте его, подавив беспокойство в зародыше.

### *Обратная связь*

Если вы хотите, чтобы электронная почта снимала стресс, а не порождала его, то должны держать ее под контролем. Сегодня масса сотрудников множества фирм включает в почтовые программы оповещение о входящей почте. Это надежный повод к стрессу: каждое пришедшее сообщение прерывает вашу сосредоточенность. Когда же вы обнаруживаете, что вам прислали «электронный хлам», стресс становится вдвое сильнее: к ожиданию добавляется разочарование.

## Интенсивный курс

В некоторых компаниях до сих пор используются почтовые программы, неспособные обеспечить доступ к почте за пару секунд. Если это ваш случай, поднимите эту проблему: вы заслуживаете лучшего.

### *Результат*

Сейчас электронную почту нередко критикуют, однако если использовать ее как указано выше, она станет прекрасным средством для борьбы со стрессом, порождаемым внезапными мыслями или неотложными делами.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

## 13.3

**Техника:  
Исходящие звонки**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Телефон.

**Частота выполнения:** Ежедневно.

Звонить по телефону нам приходится очень часто. Некоторые звонки мы планируем заранее, а некоторые спонтанно сыплются на нас в течение дня. Предлагаю вам технику, которая поможет избавиться от склонности отвлекаться от дел на звонки по телефону.

Несмотря на то что управление временем часто требует от нас дробления задач, в данном случае потребуется обратное — накапливать задания, чтобы не терять времени, выполняя их по отдельности. В деловом общении в обычных условиях можно ограничить телефонные звонки двумя сеансами — утренним и дневным. Это поможет вам сэкономить время и повысит ваши шансы застать нужного человека на месте, поскольку вы будете звонить в самые горячие часы рабочего дня. Чтобы не забыть о телефонных звонках, нужно просто составлять их списки. В начале рабочего дня зафиксируйте для себя все запланированные звонки, а если будут появляться новые, добавляйте в этот список и их. Не поддавайтесь искушению позвонить кому-то, если для этого еще не настало время.

*Обратная связь*

Иногда придется отступать от данного правила: управление временем основывается не на правилах, а на принципах, но с большинством звонков вы сможете справиться по этой схеме.

*Результат*

Эта техника позволяет сократить количество отвлекающих факторов и увеличивает ваши шансы на то, чтобы успешно дозвониться с первого раза. Тем, кто не любит говорить по телефону, она позволит меньше волноваться и поможет общаться эффективнее: ведь список звонков проигнорировать не так просто, как отдельный звонок.

*Варианты*

Некоторые компьютерные программы-ежедневники имеют встроенные списки звонков, по которым они автоматически дозваниваются, — это еще лучше. Ваш список звонков должен быть цельным: если вы пользуетесь многочисленными клеющимися листками для напоминаний, составляйте такой список на отдельном листе: маленькие желтые листочки очень просто пропустить. Услышав сигнал «занято», нажмите на своем телефоне клавишу автодозвона и ждите, пока номер не освободится. Эту функцию поддерживают не все телефонные станции, но когда она действует, то является очень эффективным средством. Если по окончании серии телефонных звонков вы не до всех дозвонились, убедитесь в том, что нужный звонок по-прежнему значится в вашем списке.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆
Развлечение	☆☆

**Как строить телефонный разговор**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Телефон, записная книжка.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Телефонные звонки способны отнимать у нас массу времени. В предыдущем занятии вы научились организовывать исходящие звонки, а сейчас мы поговорим о содержании разговоров. Если вы собираетесь кому-то звонить, то должны знать, какую цель перед собой ставите. Запишите ключевые моменты разговора и держите запись перед глазами. Вам не нужно перечислять их в строгом порядке (в противном случае — это затруднит ваше общение), они должны лишь подсказывать вам, что вы должны говорить.

Можно просто сверяться в ходе разговора со списком ключевых вопросов или использовать его в качестве разветвленной схемы. Главная его польза состоит в том, что вы гарантированно обсудите все, что намеревались, а если отклонитесь в сторону, то будете об этом знать. Вместе с тем общепринятые правила общения способны внести в разговор свои коррективы. Одним из преимуществ телефонных переговоров является то, что они способствуют укреплению контактов, поэтому вы не можете позволить себе быть грубым и бесцеремонным. Но избегайте отклоняться от темы разговора — возвращайтесь к ней всякий раз, когда это необходимо. Общаясь по телефону, мы не можем воспринимать сигналы невербального общения, поэтому понять, что «тема закрыта», вам помогут отрывистые и односложные ответы. Однако во всех остальных случаях вы можете самым настойчивым образом вновь вернуться к нужной теме.

*Обратная связь*

Подобный подход к общению может показаться искусственным, однако естественному течению разговора он не препятствует.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Если пользоваться этой техникой правильно, она сведет к минимуму пустые разговоры и пережевывание одних и тех же вопросов, способствуя более эффективному использованию времени.

### *Варианты*

Что касается входящих звонков, то к ним готовиться гораздо труднее. Если позвонивший не спешит обозначить свои намерения, спросите его о них; сделав это вежливо, вы несколько не обидите его и к тому же направите разговор в деловое русло. Эту технику можно использовать и в личном общении, однако следует помнить, что личные разговоры гораздо реже имеют строго определенное содержание, и здесь больше внимания следует уделять собственно общению.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆



## 13.5

## Техника: Бумажные горы

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Поступающие к вам материалы.

**Частота выполнения:** Ежедневно.

Все мы в изобилии получаем материалы для чтения: письма, напоминания, журналы и так далее. Бумажная почта так же, как и электронная, требует обработки по приоритетам. Не спешите читать письмо, едва оно окажется на вашем столе, сначала разделите входящие материалы на три категории: «Макулатура», «Материалы, требующие действий» и «Материалы для прочтения». Достаточно прочесть заголовки и первый абзац — они должны указать вам, к какой категории относится сообщение. Рекламный хлам лучше всего сразу выбросить, а хлам другого рода — отчеты и внутренние документы — дело совершенно иное. На них можно написать большими красными буквами (а еще лучше — поставить штамп) «Возвращено неп прочитанным» и отослать их обратно. В нашей культуре, где бездействие принято осуждать, это будет особенно практичным шагом — ведь вы совершили вполне определенное действие.

### *Обратная связь*

С вами хочет связаться человек, предполагающий, что вы прочли этот документ. Вы можете ответить честно («Я не стал его читать — он не относится к моей работе» или «Не знаю, что там было»), уйти от ответа («Напомните мне об этом позже») или обмануть («Да, читал»). В зависимости от ситуации сойдется любой из этих ответов.

### *Результат*

Главная задача этой техники в том, чтобы не тратить попусту время. Складывайте отдельно материалы для чтения (например, журналы) — вы поступите весьма практично, позволив им накапливаться. А отсылая отправителю материалы с пометкой «Возвращено неп прочитанным», вы заставите его задуматься, стоит ли и дальше создавать столь нежеланную продукцию, —

## Интенсивный курс

конечно, если такое действие не вызовет между вами нежелательных трений.

### *Варианты*

Не поддавайтесь искушению рассортировать по категориям и материалы для прочтения, в противном случае вы будете уже не экономить время, а терять его. А вот деление материалов по поступлению («Сегодня», «За эту неделю», «За этот месяц») может оказаться полезным.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

## **ТЕМА 14**

### **Чем заполнить незанятое время**

В этой теме речь пойдет вовсе не о том, как найти себе хобби: в ней мы поговорим о том, как самые общие наши занятия (даже такие элементарные, как прием пищи) могут послужить целям борьбы со стрессом и задачам личного развития

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

14.1

**Техника:**

**Выключение телевизора**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Телевизор.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Судя по всему, главным вором вашего личного времени является телевизор. Это не критика в адрес телевидения, а простой факт. Мало у кого просмотр телепередач значится в списке ключевых занятий, и однако большинство из нас тратит на это занятие от пяти до двадцати часов в неделю, а это весьма значительное количество личного времени, остающегося у нас от работы и сна.

Я не призываю вас полностью прекратить смотреть телевизор. Но если вам кажется, что у вас остается мало времени на личную жизнь и общение, попробуйте принять следующие нехитрые меры. Ограничьте себя просмотром одной программы в день и, если необходимо, используйте видеомагнитофон, который запишет ее в ваше отсутствие. Большую часть недели ограничивайте себя в этом, а в один из дней позвольте себе роскошь полностью просмотреть фильм или большую передачу.

Если вы находите это сложным, расставьте в телепрограмме приоритеты и откажитесь от просмотра самых неинтересных передач. Здесь вы должны быть честны с собой: речь идет о ваших личных предпочтениях. Не поддавайтесь столь распространенным в нашей культуре установкам, как приоритет новостных программ перед передачами об искусстве, а этих последних — перед документальными фильмами. Если вам нравятся «мыльные оперы», то пусть они будут для вас главными.

*Обратная связь*

У каждого из нас бывают дни, когда мы валимся с ног от усталости и мечтаем только лечь на диван перед телевизором. В этом нет ничего плохого, конечно, если это происходит изредка, а не изо дня в день.

*Результат*

Ограничение просмотра телевизора — прекрасный источник свободного времени, если его вы сумеете использовать эф-

фактивно (то есть тратить время на те повседневные занятия, которые вы определили для себя как ключевые).

*Варианты*

Некоторые находят полезным записывать все телепередачи, которые они хотели бы посмотреть, поскольку выясняется, что в этом случае у них нет возможности смотреть так много передач. Здесь есть свои ограничения (например, когда передают прямые трансляции), но в целом эта уловка очень полезна.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

14.2

**Упражнение:**

**Мы — это то, что мы едим**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Питание не является «волшебной палочкой» в борьбе со стрессом, но вместе с тем хорошее здоровье всячески способствует этому, а состояние здоровья определяется также и питанием. Несмотря на то что вокруг отдельных вопросов питания ведутся жаркие споры (повышают ли яйца уровень холестерина? употреблять ли овощи сырыми или их нужно отваривать?), многие его аспекты недвусмысленно ясны. Едва ли можно опровергнуть тот факт, что большинству людей следует ограничить себя в жирной и соленой пище, но питаться больше овощами, фруктами и рыбой, а также продуктами, богатыми клетчаткой (и как это ни удивительно, углеводами в целом). Точно так же большинству из нас следует пить больше воды, особенно в состоянии стресса, когда процесс обезвоживания ускоряется.

Подумайте в течение нескольких минут о своем рационе и постарайтесь наметить перемены к лучшему, которые вы можете предпринять в этой области. Подумайте о том, как осуществить эти перемены. Например, если вы хотели бы есть больше фруктов и овощей, то, может быть, вам стоит брать на работу морковь или яблоко на случай, если вы проголодаетесь? Часто мы отказываем себе в полезной пище лишь потому, что она доставляет много хлопот. Сделайте так, чтобы готовить ее было легко.

*Обратная связь*

Постоянное внимание к рациону может стать причиной стресса. Большинству людей соблюдение диетических предписаний не кажется увлекательным делом, а временами оно и создает проблемы. Если у вас нет медицинских показаний для диеты, постарайтесь не слишком часто, недостаточно регулярно радовать себя чем-то вкусным, чтобы отметить свои успехи и расслабиться. Нет ничего плохого и в эпизодическом употреблении алкоголя, особенно красного вина, если это не про-

тивопоказано тем или иным заболеванием. И несмотря на то, что алкоголь не относится к стимуляторам, многим небольшое количество спиртного лишь помогает успокоиться.

*Результат*

Это упражнение поможет вам убить сразу двух зайцев: оздоровить свой рацион (а вместе с ним и организм) и снизить количество стрессов, порождаемых беспокойством о здоровье.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Игра — превосходное средство для снятия стресса. Очень жаль, что когда мы взрослеем, то в значительной степени теряем способность играть, причем именно тогда, когда больше всего в этом нуждаемся. Данное упражнение никак не связано со спортом (кстати, в большинстве случаев спорт утрачивает увлекательность и обретает жесткую упорядоченность, не свойственную игре). Игра может быть чем-то смешным и веселым, хотя в нашем случае смех — это желательное, но необязательное условие.

Найдите какую-нибудь игру, в которой вы сможете полностью раствориться. Это может быть компьютерная или настольная игра или какая-нибудь немудреная игра на вечеринке. Вы можете полностью погружаться в фантастические миры с помощью телевизора, избегать наступать на трещины в асфальте или говорить «бум» всякий раз, когда пройдете мимо рыжеволосого человека. Главное — просто играть!

### *Обратная связь*

В такие игры можно играть в любое время суток, в особенности если они не требуют специальных приспособлений; играть можно от нескольких минут до нескольких часов. Замечательное свойство игры заключается не только в том, что вы отвлекаетесь от всех тревог и забот, но и в том, что вы погружаетесь в деятельность, которая сама по себе лишена всякой значимости. То, чем вы заняты, не имеет значения: ведь это просто игра.

Некоторым кажется, что компьютерные игры трудно отнести к этой категории. Но если правильно выбрать игру, она очень увлечет и позабавит вас. Компьютерная игра должна вам нравиться, и что самое главное, она должна быть для одного игрока. Конечно, в такую игру можно погрузиться с головой и здорово разволноваться при этом, однако в глубине души вы будете знать, что все это ничего для вас не значит. Вот почему в данной технике я не затрагиваю спорт, который может обеспе-



чить отличную физическую нагрузку, но вместе с тем привести к стрессу, зависящему от важности спортивного результата. По той же причине малоэффективны игры для нескольких участников, поскольку здесь от вас зависят другие игроки, которые к тому же наблюдают за тем, как вы играете.

*Результат*

Всем нам следует играть, во что-нибудь как можно чаще — это прекрасный способ снять стресс.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★★

14.4

**Упражнение:**  
**Духовный путь**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Конечно, достигнуть духовного просветления за пятнадцать минут невозможно, однако это упражнение поможет вам разобраться в том, какие варианты выбора у вас есть. Остальные этапы займут больше времени (не исключено, что и всю оставшуюся жизнь), но в ваших силах придать себе хороший начальный импульс.

Наличие духовной опоры является неоценимым подспорьем в борьбе со стрессом. Оно позволяет взглянуть на проблему, вызвавшую стресс, с особых позиций и становится источником внутренней силы. В этом духовность поможет не каждому, но если принять во внимание данные статистики, что большинство людей имеют определенные религиозные убеждения (пусть даже самые неоформленные), это может означать, что вы не пользуетесь тем ресурсом, которым располагаете. Уединившись в тишине, подумайте немного, во что вы верите или о чем вам хотелось бы больше узнать. Можно легко получить информацию о большинстве религий и посетить их просветительские мероприятия, поэтому попробуйте научиться одной или несколькими духовными техниками борьбы со стрессом.

*Обратная связь*

Освещать вопросы духовности в рамках подобного курса очень трудно. Примем во внимание хотя бы укоренившийся в средствах массовой информации обычай подавать религию как нечто, не имеющее никакого фактического подтверждения (в то время как, например, астрология имеет перед ней то преимущество, что ее хотя бы ставят под сомнение). Как ни странно, подобное отношение не совпадает с позицией ученых, которые единодушно считают астрологию пустой затеей, но часто имеют религиозные убеждения или по крайней мере выводят религию за рамки логических доказательств. Еще несколько лет назад принято было считать, что умиротворяющие духовные сред-

ства — принадлежность исключительно религиозных практик Дальнего Востока, однако религии Запада и Ближнего Востока предлагают для этого более эффективные средства, соединяя фиксацию на явлениях внешнего мира с ничуть не менее сильной традицией медитации. Если вас одолевают сомнения, вам будет полезно больше узнать о главной религии своей культуры, а не бросаться на поиск экзотики.

### *Результат*

Никто не станет принимать ту или иную религию лишь для того, чтобы бороться со стрессом. Однако те из нас, кому не чужда любознательность духовного толка, могут на время дать ей полную свободу и тем самым приобщиться к успокаивающим практикам, которыми обладает их религия.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

**Упражнение:  
Другие ценности**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Перед вами упражнение на размышление. Для начала обдумайте следующие научные данные. В 1999 году «Demography Magazine» («Демографический журнал») провел исследование на основании данных опроса 1987 года, в котором участвовало 28 000 человек. (Примерно 2000 человек из этого количества умерли между 1987 и 1999 годами.) В общем и целом выяснилось, что люди, которые посещали те или иные церковные службы хотя бы раз в неделю, жили в среднем на семь лет дольше, чем те, кто не посещал. Один из участников исследования сделал следующее замечание: «Люди, посещающие церковь, имеют друзей, на которых могут положиться, и ощущают, что занимают в миропорядке важное место».

Данное упражнение, впрочем, с посещением богослужений никак не связано: от вас потребуется подумать о том, как иное отношение к жизни и иные личные ценности влияют на вашу способность противодействовать стрессу. В течение нескольких минут задумайтесь о том, как вы проводите свою жизнь. Какими вы располагаете возможностями для того, чтобы отвлечься от этой безумной гонки? Возможно, вам будет полезно присоединиться к единоверцам или просто единомышленникам.

*Обратная связь*

В статистике всегда существует опасность спутать обычную корреляцию с причинно-следственной связью. Две тенденции могут совпадать друг с другом (это и называется корреляцией), однако непосредственной связи между ними может не быть. Например, в течение нескольких лет после Второй мировой войны в равной мере увеличались экспорт бананов и рождаемость, однако никто не рискнул бы заявить, что причиной повышения рождаемости стали бананы. Точно так же непосредственной связи между посещением богослужений и более высокой продол-

жительностью жизни может и не быть, хотя идея, что поддержка со стороны единомышленников и возможность снять стресс продлевают жизнь, имеет под собой основания.

### *Результат*

Не исключено, что упражнение не даст вам никаких результатов, однако советую вам не пожалеть нескольких минут на размышления над тем, насколько вам будет полезно обрести поддержку у единомышленников и придать своей жизни новый смысл.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

## **ТЕМА 15**

### **Наши беды и радости: о гневе и смехе**

Гнев может быть полезен для эмоциональной разрядки, однако стресс он только усиливает. Если вокруг вас находятся люди, ваш гнев вызовет стресс и у них. Кроме того, гнев сопряжен с утратой контроля над собой: все мы, рассердившись, говорим и делаем совсем не то, что хотели бы, а как мы уже говорили, утрата контроля является почвой для стресса.

Смех же, напротив (если только он не злорадный), всегда снимает стресс, принося нам желанное раскрепощение в моменты, когда мы находимся под особым давлением. То, что я решил посвятить целую тему всего-навсего эмоциональным реакциям, может показаться странным, однако это лишь подчеркивает нашу склонность сдерживать свои эмоции в рабочей обстановке (отсюда, впрочем, не следует, что все наши поступки должны быть непременно эмоционально окрашенными).

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

15.1

**Упражнение:  
Разрешение конфликтов**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

В этом курсе вы найдете несколько упражнений и техник, способствующих развитию уверенности в себе и преодолению конфликтов. Данное упражнение, вероятно, является простейшим из них, однако к нему прибегают особенно часто. Поспорить бывает полезно, но когда ни один из оппонентов не желает выслушать другого, спор перейдет в бессмысленное столкновение. Часто находятся оптимальные способы договориться, но если дело дошло до столкновения, необходимо принимать самые действенные меры.

В течение пары минут подумайте и напишите, что бы вы в первую очередь предприняли в двух следующих конфликтных ситуациях. Что бы вы сказали? Какими словами и действиями вы бы отреагировали на них?

К вам входит коллега и начинает упрекать вас в том, что вы переманили у нее лучшего сотрудника.

Клиент жалуется на то, что, дожидаясь вашего продукта или услуги, он опоздал на важное собрание, и интересуется, что вы собираетесь предпринять по этому поводу; он разговаривает на повышенных тонах.

*Обратная связь*

Сразу же возникает желание попросить собеседника успокоиться, однако часто это может лишь сильнее его рассердить. Избегайте напряжения, пресекайте невербальные сигналы затаенности. Не смейтесь и не улыбайтесь: это характерный признак нервозности; постарайтесь проявить сочувствие. Почаще кивайте головой, примите открытую позу (не скрещивайте руки на груди и не отклоняйтесь от собеседника назад). В первую очередь вам нужно будет выразить согласие с ним — как правило, чему-то мы всегда можем посочувствовать. Продолжайте разговор в позитивном ключе и спокойно объясните собеседнику, почему ваши действия не вполне его удовлетворили. Но

## Интенсивный курс

если вы остановитесь на этом, он может снова броситься в наступление, поэтому закончите разговор конструкцией вроде «Я надеюсь, что мы могли бы...» и так далее. Потом должны последовать действия, приемлемые для вас обоих; не забудьте употреблять союз «и» для того, чтобы показать: вы основываетесь на всем, что было сказано выше, а не оспариваете этого.

Конфликт оборачивается стрессом для каждого из его участников (включая и наблюдателей) и редко приводит к положительным результатам. Может показаться, что это вводное упражнение несколько надуманно, однако для того, чтобы уметь вести разговор обстоятельно и в позитивном ключе, необходима подготовка. Кстати, отмечу, что многим людям нравится улаживать конфликты: это позволяет им ощутить приток адреналина и поучаствовать в борьбе (что может быть весьма притягательным). В таком случае помните, что это не самый лучший способ добиваться своего: если вы желаете дать своему адреналину выход, лучше чем-нибудь развлечься, а еще действеннее — дать себе физическую нагрузку.

### *Результат*

Умение разрядить обстановку — замечательное средство управления, которое прекрасно помогает против стрессов, поэтому опробуйте его в действии.

### *Варианты*

Просмотрите другие книги о мотивации и развитии уверенности в поисках аналогичных техник.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆



## 15.2

**Упражнение:  
Смейтесь!**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Записная книжка.

**Частота выполнения:** Один раз.

Стресс может образовать следующий порочный круг: чем он сильнее, тем более несчастными мы себя ощущаем, а это, в свою очередь, только усиливает напряжение. Для того чтобы разорвать этот порочный круг, потребуется в первую очередь такое мощное антистрессовое средство, как смех.

За несколько минут запишите все то, что гарантированно заставляет вас рассмеяться; постарайтесь не упустить ничего, что вызывает у вас неподдельный, искренний смех. Речь идет не о злорадных смешках и натянутых улыбках, а о взрыве неподдельной, неуправляемой веселости. Это могут быть какие-нибудь книги или карикатуры, фильмы, любые комики и телепрограммы или просто приятный вечер в обществе друзей. Составив этот список, попробуйте чем-нибудь рассмешить себя, когда вас одолевает хандра.

*Обратная связь*

Никого и нисколько не удивляет тот факт, что закон обязывает нас иметь поблизости средства первой помощи на случай, если кому-то понадобится немного подлечиться, а вот о нашем душевном здоровье никто, как ни странно, не заботится. Более того, в деловом общении на юмор и смех принято смотреть косо. Судя по всему, предполагается, что в процессе работы мы только ею одной и должны развлекаться. Но это — чистое безумие, которое, вероятно, коренится в отживших свой век этических догмах или в странной идее, согласно которой смех и юмор несовместимы с профессионализмом. С этим безрассудством следует бороться, чем бы оно ни было обусловлено.

*Результат*

Смех замечательно снимает стресс, оздоравливая нас физически, эмоционально и душевно. Отчасти это объясняется эффектом ряда химических процессов, но в значительной степе-

## Интенсивный курс

ни это можно объяснить полезностью безудержного веселья. Смейтесь на здоровье!

### *Варианты*

Эта техника особенно пригодится вам, если стрессу подвергаются те, кто вас окружает. Попробуйте устроить им вечер смеха: лучше всего, вероятно, для этого подойдет выступление первоклассного комика. Смех в обществе других людей действует на нас освежающе.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



## 15.3

**Техника:**  
**Ярость**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Ярость и гнев уже наводнили собой средства массовой информации. Это могут быть старые добрые приступы гнева у водителей в пробках или более современные явления, наподобие вспышек ярости у пользователей компьютеров или у людей, ищущих в аэропортах. Впрочем, по последним научным данным, в этом явлении нет ничего нового, зато действие гнева очень коварно. Частое обращение средств массовой информации к этой проблеме заставило нас осознать существование подобного явления. И хотим мы этого или нет, но такой подход определенным образом узаконил проявления гнева: мы знаем, что он собой представляет, и его вспышки по какой-то причине начинают казаться более терпимыми.

Строго говоря, гнев является результатом чрезмерного действия ряда раздражителей. Классический пример тому — вождение машины: необходимость следить за ситуацией и маневрировать на перегруженных дорогах вызывает длительное и скрытое напряжение. В результате водитель слишком часто оказывается на грани эмоционального срыва, из-за этого маленькое происшествие может вызвать у него серьезный стресс.

Подобные приступы гнева отрицательно сказываются как на работе, так и на ее результатах. Если вы чувствуете, как в вас начинает клокотать гнев, сделайте несколько глубоких вдохов и постарайтесь вернуть ситуацию в ее нормальное русло. Например, если кто-то втискивается в ваш ряд прямо перед вашей машиной, подумайте так: на тротуаре вы не придали бы этому значения, зачем же так нервничать, если это происходит на дороге? Не сердитесь — лучше посмейтесь над другим водителем. Представьте себе, что этот человек сидит на унитазе, потештесь над его машиной. Можно, напротив, поставить себя на место другого человека — в таких обстоятельствах, как отложенный рейс в аэропорту, это может быть особенно полезным.

## Интенсивный курс

Ведь этот бедолага, стоящий у окна справок, вовсе неповинен в опоздании самолёта: чего ради вам на него срываться? Подумайте о том, как может себя чувствовать этот человек. И наконец, сосредоточьтесь на том, что вам будет полезно успокоиться: улыбайтесь вместо того, чтобы сердиться, и тогда к вам станут относиться лучше. Улыбка — вот чего не выносит бездумный гнев.

### *Обратная связь*

Можно без труда записать схему этих доводов на листке бумаги, чтобы прибегнуть к ней в очередной раз, когда вам захочется оторвать кому-нибудь голову или разнести вдребезги компьютер. Для того чтобы победить гнев, вам потребуются решительность и самоконтроль.

### *Результат*

Если вам приходится идти на жертвы, чтобы держать себя в руках, они с лихвой окупятся такими преимуществами, как стабильное кровяное давление и низкий уровень стресса.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★★★
Развлечение	★★

## 15.4

## Техника: Не делайте этого

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Несколько раз.

Следующая техника может показаться вам странной, однако дайте ей шанс. Проявление негативных эмоций ведет к стрессу, и чем больше вы без повода что-то принижаете или раздуваете неконструктивную критику, чем активнее делаете упор на всем негативном, тем сильнее становится стресс. Судя по всему, наш мозг очень неповоротлив, раз он не отличает эмоциональной угрозы от физической, но чем больше вы будете думать и действовать в негативном ключе, тем больше будете сдавать свои позиции стрессу.

Когда вы в очередной раз окажетесь вовлечены в слишком бурный разговор, задумайтесь на мгновение и последите за тем, какие слова вы используете. Постарайтесь избегать очевидных отрицаний («не надо», «нет», «остановитесь»), приказного тона («должен», «обязана», «вам следует», «сделай это») и обидных слов («идиотизм», «глупость», «безмозглый»). Чем активнее вы используете подобную лексику, тем быстрее ваш мозг убеждается в том, что вы балансируете на опасной черте, и включает механизмы стресса. Я не хочу сказать, что вы должны со всем соглашаться, однако постарайтесь думать и выражаться в менее категоричной манере. Не говорите человеку, что он ни на что не способен: спросите его, не пробовал ли он заняться чем-то еще? Не убеждайте оппонента, что он *должен* поступить каким-то образом, лучше намекните ему на то, что он *может* так поступить. Вместо того, чтобы использовать критику, поищите, за что можно похвалить человека.

### Обратная связь

Конечно, избегать негативных моментов удастся не всегда. Помимо всего прочего, округлые и позитивные формулировки не позволят нам воспользоваться всеми красотами родного языка. Данная техника носит негативное название, но этим

## Интенсивный курс

я все же собирался избавить вас от стресса, а не наоборот. Главная ее идея заключается скорее в том, чтобы уметь перейти от негативных ощущений к позитивным. Если вам кажется, что в общении с тем или иным человеком такая манера окажется слишком мягкой, то не забывайте, что вы поступаете так для *своей собственной* пользы. Правда, иногда конструктивного результата можно добиться самым неожиданным образом.

### *Результат*

Негативное мышление — один из самых мощных стрессоров. Усвоив более позитивный подход к жизни, вы будете меньше подвергать самого себя стрессам и, вероятно, сумеете большего добиться.

### *Варианты*

Для того чтобы хорошо освоить это упражнение, следует выполнить его несколько раз.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

## 15.5

**Упражнение:****Если вы выходите из себя**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Вспомните случай, когда вы в последний раз *по-настоящему* вышли из себя. Какие тревожные признаки злости вы ощутили в первую очередь? Что вы говорили? Как вы поступали? Случилось ли в ходе этого происшествия нечто, о чем вы потом сожалели?

Подробно припомнив это происшествие, составьте список мер, которые помогут вам обуздать неуправляемую несдержанность.

*Обратная связь*

Если кто-то в процессе общения не может усмирить свой гнев, это не оставляет ни малейшего шанса достичь обоудовыгодного результата общения. Будет гораздо лучше, если вы будете всегда держать себя в руках. Но, к сожалению, наша человеческая природа подчас заставляет нас разбушеваться прежде, чем мы что-нибудь успеем с этим поделать, даже если сознательно пытаемся сдержаться.

Вот как может выглядеть оптимальный план действий:

- ★ Сделайте пятиминутный перерыв, покиньте общество других людей.
- ★ Выполните быстрое дыхательное упражнение (занятие «Дышите — это полезно!», тема шестнадцатая).
- ★ Определите, что вас рассердило, и постарайтесь рассмотреть это обстоятельство в контексте возникшей ситуации общения или даже в общем жизненном контексте.
- ★ Сосредоточьтесь на результате, а не на процессе.
- ★ Вместо того, чтобы эмоционально реагировать на проблему, подумайте о том, как ее можно решить.

Вам потребуется план, который будет отвечать вашему темпераменту и особенностям личности, поэтому смело экспери-

## Интенсивный курс

ментируйте с идеями, которые окажутся для вас действенными. Кстати, отмечу, что сдерживать гнев и быть неизменно мягким с оппонентами — вовсе не одно и то же. Это очень похоже на обращение с ребенком: вы можете строгим голосом отчитывать его, но этого не следует делать в гневе, иначе вы потеряете над собой контроль.

### *Результат*

Время от времени вы все же будете выходить из себя, однако эта предварительная подготовка сделает все возможное для того, чтобы вы сумели сдержаться, прежде чем переговоры будут непоправимо испорчены.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★



**ТЕМА 16****Расслабьтесь: упражнения на релаксацию**

Судя по всему, нам сегодня как никогда трудно «отключиться». Нет ничего плохого в том, что вы целиком отдаетесь работе или другим своим интересам, однако неизменно наступает момент, когда вам необходимо взять паузу. Этому прекрасно помогут техники релаксации, которые будут очень полезны (и в особенности самые незаметные из них), когда вы окажетесь в стрессовой ситуации, от которой не сможете уклониться. Наша потребность расслабляться и успокаиваться — это не просто тяга к приятному занятию: не будучи связана с изысками психотерапии (также, как и характер предлагаемых техник), она основывается на базовых принципах психологии человека.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Массаж является одним из древнейших способов снятия стресса. Он будет вам очень полезен как сам по себе, так и в сочетании с ароматерапией. Массаж усиливает кровоток не хуже зарядки и расслабляет перенапряженные мышцы. То, какую его разновидность вы решите попробовать, зависит только от вас. Вы можете сделать простейший самомассаж волосистой части головы, шеи и плеч, а если призовете на помощь друга и раздобудете хорошее пособие по массажу, то сможете значительно усилить эту процедуру. Однако наилучшие результаты даст, безусловно, сеанс у профессионального массажиста, в особенности потому, что его опытные руки смогут почувствовать, какие из ваших мышц особенно напряжены.

Для ароматерапии массаж не является необходимым, хотя их сочетание дает хорошие результаты. Но и вдыхание правильно подобранной эссенции или добавление ее в теплую (но не горячую) ванну может быть эффективным само по себе. Вы можете без опаски самостоятельно экспериментировать с поступающими в продажу средствами для ароматерапии, но если вы решите попробовать сильнодействующие масла, которыми пользуются профессионалы, то лучше предварительно получить консультацию.

### *Обратная связь*

Как и о большинстве методик нетрадиционной медицины, об ароматерапии есть немало самых разных отзывов. Безусловно, определенный эффект она производит. Авиакомпания «Бритиш Эйруэйз» («British Airways») даже включила лавандовое масло в состав гигиенических комплектов, которые получают пассажиры первого класса. Уже известно, что, если капнуть немного этого масла на подушку, человек быстрее засыпает, а кроме того, аромат лаванды отлично помогает снимать стресс. Другие преимущества ароматерапии пока не получили

подобных подтверждений, однако в этой области лучше всего проверять все непосредственной практикой. Поскольку стресс является сложным смешением физических и эмоциональных факторов, важно, чтобы средства для борьбы с ним помогали именно вам, невзирая на то, насколько они обоснованы с научной точки зрения.

### *Результат*

Массаж по сути своей прекрасно способствует именно релаксации, а некоторым людям гораздо проще расслабиться, соединив его с ароматерапией. Если вы подвергаетесь сильному стрессу, особенно такому, который вызывает чрезмерное мускульное напряжение, попробуйте один из этих методов или же оба вместе.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★
Развлечение	★★★

16.2

**Упражнение:**

**Ритуалы, которые успокаивают**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Ритуал, то есть регулярно совершаемые действия, является мощным «противоядием» от стресса. Если каждый день вы будете уделять немного времени какому-нибудь установившемуся ритуалу, он станет для вас якорем в стремительно меняющейся жизни.

Сами по себе эти действия не должны быть чем-то крупным или значительным. Кроме того, временами вам придется охотно от них отказываться, но в целом они должны все же регулярно выполняться. Обычно лучшим временем для этого является вечер, поскольку с помощью ритуала вам будет проще создать себе после рабочего дня иное настроение. Например, это может быть десятиминутный отдых за бокалом красного вина, чтение сказки детям, просмотр сериала или посещение вечернего богослужения: важна не сама по себе деятельность, а ее ритуальный характер.

В качестве упражнения задумайтесь на пять минут о своей жизни. Какие из ваших занятий являются эффективными ритуалами? Как вы можете обеспечить их постоянство? Попробуйте выполнять какой-нибудь ритуал ежедневно, лучше всего вечером. Вы можете также создать себе и еженедельный ритуал, который будет производиться в выходные (тогда это необязательно делать вечером, но и в этом случае действия не должны отнимать у вас слишком много времени). Для того чтобы окончательно привыкнуть к своему ритуалу, вам потребуется соблюдать его в течение нескольких недель.

*Обратная связь*

Слово «ритуал» часто имеет негативную окраску: если мы говорим «это у него ритуал», то вкладываем в эту фразу неодобрительную оценку, поскольку присутствует намек на то, что человек всегда делает все одинаково, и заставляет думать, что он

основательно закоснел. Такой взгляд не лишен оснований: если все, что вы делаете, шаблонно, то в сегодняшнем стремительно изменяющемся и непостоянном мире вы обречены. Вместе с тем не все так просто. Независимо от того, насколько вы гибки, небольшие ритуалы могут принести только пользу. Подобно семье и дому, они позволяют нам обрести островок стабильности в хаосе окружающей действительности. Ритуалы не должны становиться самодовлеющими, однако и им в вашей жизни должно найтись место.

### *Результат*

Многие из нас имеют свои ритуалы, но не признают в собственных действиях ритуального характера и уж точно не придают им значения, которого они заслуживают. Другим же то и дело не хватает в жизни такого «якоря», и этим людям данное упражнение будет особенно полезно.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

**Упражнение-техника:**  
**Дышите — это полезно!**

**Подготовка:** Найдите тихое место.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Тот факт, что дышать полезно, является самоочевидным, однако дыхание бывает разным. Во-первых (и это известно любому певцу), существуют два типа дыхания: грудное и брюшное; последнее в большей степени управляемо и позволяет дышать полнее, но мы пользуемся им недостаточно часто, и в особенности в состоянии стресса.

Сначала попробуйте ощутить, что такое брюшное дыхание. Встаньте прямо, но не напрягаясь, сделайте глубокий вдох и на секунду задержите дыхание. Ваша грудная клетка поднимется. Теперь постарайтесь при каждом вдохе и выдохе удерживать грудную клетку в этом «приподнятом» положении. При этом вы должны ощутить, как что-то напрягается и расслабляется в области живота. Осторожно положите на живот руку, чтобы почувствовать, как это происходит.

Теперь лягте на пол или удобно устройтесь на стуле. Закройте глаза и начните мерно дышать, делая вдох через нос, досчитайте про себя до пяти, затем на секунду задержите дыхание и выдохните через рот, опять-таки мысленно считая до пяти. Теперь положите на живот руку. Не заставляйте свою грудную клетку удерживаться в поднятом состоянии, вместо этого сосредоточьтесь на движениях диафрагмы. По мере того, как вы будете вдыхать, ваш живот начнет слегка подниматься, а во время выдоха — опадать.

*Обратная связь*

У дыхательных упражнений есть одна замечательная особенность: ими можно заниматься практически в любом месте. Например, выполнять их за рулем автомобиля, вероятно, не лучший вариант, но и в этом нет ничего невозможного.

*Результат*

Регулярные пятиминутные сеансы правильного дыхания являются базовыми для многих техник борьбы со стрессом. Глу-

бокое дыхание — очень простой и эффективный метод. Более того, оно окажется прекрасным подспорьем для тех, кто занимается пением или играет на духовом инструменте.

### *Варианты*

Не пропустите это упражнение — оно требует немного усилий, но ценность его велика. Лучше всего выполнять его ежедневно, а иногда глубоким дыханием даже рекомендуют заниматься трижды в день.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

**Подготовка:** Найдите тихое место.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Возможно, простого дыхательного упражнения вам будет вполне достаточно, однако попробуйте также и это.

Встаньте, слегка раздвинув ноги и расслабив колени (для этого можете напрячь их в положении стоя и затем слегка сбросить в них напряжение). Расслабьте, опустите ягодицы так, словно вы опираетесь на большой, как у кенгуру, хвост. Следите за тем, чтобы спина и плечи оставались при этом прямыми. Представьте себе, что из вашей макушки в потолок уходит шнур, который чуть поднимает вашу голову вверх. Теперь расслабьтесь; сейчас вы находитесь в исходном положении.

Поместите руки прямо перед собой, ладонями от себя и пальцами вверх так, чтобы кисти были у вас на уровне груди, а локти — на уровне бедер. Сохраняя вертикальное направление кистей рук, медленно отводите их от себя, почти полностью выпрямив в локтях, но не сводя при этом локти. Вытянув руки до конца, медленно верните их обратно, держа кисти горизонтально и обращая ладони к полу. Несколько раз повторите это волнообразное движение медленно и грациозно. Пусть переход от движения рук вперед к движению назад будет как можно более незаметным.

Теперь приступаем к дыханию. Отводя руки вперед, делайте выдох через рот, а возвращая их к себе, вдыхайте через нос. Постепенно замедляйте упражнение до тех пор, чтобы ритм ваших движений соответствовал максимально медленному ритму вашего дыхания. Закройте глаза и продолжайте выполнять неторопливые и изящные движения, дыша глубоко и медленно.

#### *Обратная связь*

Это упражнение из китайской гимнастики цигун, которое часто используется для релаксации на занятиях тайчи. Оно невероятно простое, но при этом очень эффективное. Попробуй-



те выполнить его, и вы сами удивитесь, насколько расслабленным себя почувствуете. Если это упражнение вам не поможет (для некоторых людей наблюдение за медленными движениями и сосредоточение на них — одновременно и смех, и мука, поэтому они чувствуют себя глупо), тогда возвращайтесь к обычному дыхательному упражнению.

### *Результат*

Расслабившись, вы сведете к минимуму физическое воздействие стресса, что позволит вам нейтрализовать его влияние на психику.

### *Варианты*

Попробуйте несколько упражнений на релаксацию, чтобы выяснить, какое из них вам оптимально подходит. Придумайте себе комплекс из нескольких разнородных упражнений, чтобы справляться со стрессом и психологическим давлением при всех вариантах, которые могут вам встретиться. Некоторые из этих упражнений вы должны уметь выполнять на людях, но незаметно для них, тогда как другие предназначаются для уединения.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Книги.

**Частота выполнения:** Один раз.

Иногда мне кажется, что книги следует снабжать предписаниями: «Принимать дважды в день или в стрессовом состоянии». В определенных ситуациях чтение прекрасно успокаивает. Хотя преодолеть сильный стресс оно едва ли поможет, поскольку, если вы вне себя от беспокойства или порываетесь действовать, вы в любую книгу не сможете вчитаться.

В пятой теме курса речь уже шла о том, как подбирать литературу и находить время для чтения. Однако большинство из нас все же уделяют чтению недостаточно времени. Начали ли вы читать в высвободившиеся промежутки времени? Если нет, то по крайней мере дважды в день найдите полчаса для чтения. Теперь окиньте взглядом книги, которые вы читаете. Вам потребуется литература, которая будет отвлекать от повседневных тревог. Не спешите приобретать «высококачественный» роман об отчаявшихся людях и их обреченных судьбах: конечно, книга необязательно должна быть оптимистичной, но и впадать в депрессию вам тоже ни к чему. Обычно хорошо помогает отвлечься беллетристика: в конце концов, фантастические или криминальные мотивы едва ли имеют отношение к вашим повседневным проблемам. Ничуть не хуже помогает в этом занимательная документальная литература. Попробуйте читать книги о путешествиях, деловую литературу популярного стиля или литературу практического толка, к которой относится и эта книга, а также биографии, историческую или научно-популярную литературу.

### *Обратная связь*

Читать полезно по целому ряду причин, и противоборство со стрессом является лишь одной из них. Иногда чтение помогает скоротать время, например, когда вы стоите в переполненной электричке по пути на работу, но в этом случае оно

едва ли поможет против стресса, поскольку для этого вам потребуется удобно сесть в кресло и избавиться от всевозможных раздражителей.

### *Результат*

Несмотря на то что эта техника лишь препятствует ежедневному накоплению незначительных стрессов, это вовсе не делает ее недостойной внимания: читайте чаще!

### *Варианты*

Другие информационные средства снимают стресс столь же эффективно. Не отметайте с порога телепередачи и кинофильмы лишь потому, что они кажутся дешевыми и низкопробными. Не менее эффективным средством от стрессов являются компьютерные игры. Приключенческие игры действуют подобно романам того же направления, а игры-«стрелялки», несмотря на то что повышают уровень адреналина, могут дать вам прекрасную разрядку, поскольку позволяют выместить все негативные эмоции на ясно обозначенных врагах.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★★

## **ТЕМА 17**

### **Общение без стрессов, или**

### **Как общаться с трудными людьми**

Задача техник, представленных в этой теме, в общем и целом заключается в том, чтобы помочь вам справиться с ситуациями, когда вы имеете дело с негативно настроенными людьми, которые могут демонстрировать как дурное настроение, так и открытую агрессию. Уметь справляться с такими ситуациями очень важно, поскольку они угрожают вашему времени и чреваты стрессами. Конечно, положительный результат не всегда можно гарантировать, поскольку не все и не всегда зависит только от вас, однако эти техники значительно облегчат вам жизнь в трудные моменты.

Последняя техника темы стоит особняком: хотя она касается общения с окружающими и должна помочь избавиться от стресса (который, впрочем, может передаться другим людям), ее смысл заключается в изменении темпа переговоров.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 17.1

## Упражнение: Как справиться с брюзгой

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот и ручка.

**Частота выполнения:** Один раз.

Человеку свойственно впадать в дурное настроение — в той или иной степени этому подвержен каждый. Однако у некоторых людей приступы дурного настроения не ограничиваются несколькими минутами, а крайнее проявление этой склонности — минорное расположение духа — длится несколько лет подряд. Недовольство всем и вся порождает меньше непосредственных стрессов по сравнению с агрессией, однако спустя некоторое время оно крайне утомляет окружающих, поскольку выносить его им будет очень тяжело.

В течение пяти минут придумайте и запишите несколько мер, которые помогут вам справиться с патологически угрюмыми людьми. Если вам приходится работать (или жить) рядом с таким человеком, тем проще. Только уже придумав план, можно кардинально переломить ситуацию: поскольку брюзга всегда досаждаёт по мелочам и возникает искушение предоставить ему контролировать положение. Вот несколько советов, которые помогут вам справиться с таким человеком (не исключено, что вы уже включили их в свой план).

Недовольство всем и вся свидетельствует о незрелости, поэтому ведите себя так, как если бы вы имели дело с ребенком: не поддавайтесь гневу и не пробуйте дуться в ответ. Не обращайтесь внимания на приступы дурного настроения и старайтесь поощрять брюзгу к более благожелательному поведению.

Если вы не знаете, в чем причина вечного недовольства брюзги, постарайтесь это выяснить. Для этого вам придется сделать несколько попыток, поскольку вечно мрачные люди склонны отрицать, что у них что-либо не в порядке. Воспользуйтесь техникой «Заевшая пластинка» из восемнадцатой темы.

Если же вам не удалось вытянуть из этого человека причину его вечного недовольства, дайте ему понять, что ничем не сможете помочь, пока он не поговорит с вами, поэтому вы бу-

## Интенсивный курс

дете вести себя как обычно, но всегда готовы обсудить с ним его проблемы, когда он сочтет нужным. Проявляйте постоянную и искреннюю заботу о нем.

### *Обратная связь*

Если вы будете позволять вечно мрачному человеку долгое время вести себя так, как он привык, то только станете играть ему на руку. Он может решить (и видимо, небезосновательно), что вы раздуваете проблему, если выходите из себя из-за того, что он заговорил чуть-чуть по-другому. Не следует давать ему в руки такое оружие.

### *Результат*

Извечное недовольство может показаться самым обычным состоянием, но если вы страдаете от него долгое время, это может стать причиной сильного стресса, поэтому не откладывайте борьбу с ним.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

## 17.2

## Упражнение: Ходячий стрессор

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Эту технику стоит осваивать, если вы регулярно общаетесь с человеком, который уже сам по себе способен вызвать у вас стресс. В течение нескольких минут подумайте о людях, с которыми вы соприкасаетесь. Не замечали ли вы, что после общения кое с кем из них вы чувствуете недомогание, головокружение, или же у вас начинает болеть голова и учащается пульс? А как насчет влажных ладоней и сухости во рту? Если эти симптомы у вас не проявились — прекрасно, а если вы их обнаружили, значит, пора принимать меры. Можете воспользоваться одним из двух основных вариантов, представленных ниже.

Как это ни странно, но в значительном количестве случаев ответ может быть таков: прекратите отношения с этим человеком. Активно избегайте его, старайтесь с ним не встречаться, тем самым оградите себя от стресса. Если это необходимо, совершите перемены в некоторых своих занятиях. Но это не всегда представляется возможным, особенно когда столь непростые отношения сложились у вас с родственником. Но если решите, что вам следует сохранить отношения с этим человеком, вы должны изменить существующее положение. Попробуйте посмотреть на ситуацию непредвзято и оценить этот конфликт. Какие именно свойства этого человека вызывают у вас столь негативную реакцию? Постарайтесь докопаться до причины стресса и найти возможность обсудить ее с ним.

Только вы сами сможете разобраться в своих чувствах, и если вы имеете дело с человеком, которому действительно доверяете, вам будет полезно усвоить и его взгляд на происходящее.

### *Обратная связь*

Часто у нас возникает желание не придавать большого значения никаким затруднениям личного порядка в силу того, что наши отношения с другим человеком «профессиональные» или

## Интенсивный курс

поскольку личные вопросы в деловой жизни значения не имеют. На самом же деле человеческий аспект отношений оказывается куда сильнее, чем можно себе представить. Если вы подвергаетесь стрессу из-за крупных проблем в общении, вам необходимо действовать.

### *Результат*

Если вы регулярно общаетесь с «ходячим стрессором», то не должны пускать дело на самотек: следует либо прервать отношения, либо поставить стрессу заслон. В противном случае вам придется иметь дело с опасным и постоянно действующим стрессором.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★



## 17.3

**Упражнение:**  
**Задира**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Одна неделя.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Есть известная старая поговорка: «Задира всегда трус». Многие, возможно, припомнят, что в школьные годы этот постулат часто оборачивался против них, когда задира не отказывал себе в удовольствии съездить кому-то из них по носу. Однако грубость свойственна не только школьникам. Часто мы сталкиваемся с задирами и хамами на работе и в жизни, разница лишь в том, что насилие, как правило, уступает место угрозам и злоупотреблениям властью.

Казалось бы, в зрелом возрасте сталкиваться с такими задирами легче, однако часто общественное мнение считает, что нам вообще не стоит вступать в контакт с такими людьми. Несмотря на это, я позволю себе дать следующий совет. В некоторых случаях бывает достаточно лишь заметить, что подобные выражения или действия невежливы или неприемлемы. Если это не помогает, следует спокойно пригрозить, что вы воспользуетесь всеми доступными средствами, чтобы этот человек не выходил за рамки дозволенного. Если и это не дало никаких результатов, остается прибегнуть к официальным мерам воздействия. В случае с хамом и задирой это может показаться чрезмерным, но, если этого не сделать, оскорбленный будет подвергаться непрекращающемуся давлению.

Упражнение заключается в следующем: в течение недели намеренно наблюдайте за всеми проявлениями грубости у вас на работе. Отмечайте, как реагируете на это вы и как — другие люди. Отметьте, как задира обращается с вами и как — с другими. Если будет необходимо, принимайте меры.

### *Обратная связь*

Может оказаться, что вам повезло и среди ваших коллег хамов не окажется, но и в этом случае упражнение будет полезно выполнить. Оно не должно отнять у вас много времени, по-

## Интенсивный курс

сколько наблюдения вы сможете делать быстро, невзирая на указанный недельный срок выполнения.

### *Результат*

Если вы и ваши коллеги поймете, что с вами обращаются грубо, и примете против этого самые простые меры, это поможет уберечься от стресса.

### *Варианты*

Если с вами обращаются грубо (или если грубо ведете себя вы сами) и вы не способны объективно оценить ситуацию, вам может понадобиться помощь непредвзятого наблюдателя. Вместе с тем вы и только вы сами сможете устоять перед напором грубости — никто другой не сможет сделать этого за вас.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

## 17.4

## Упражнение:

**Как пресечь агрессивное поведение**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Эмоции играют самую положительную роль в общении (и в частности, на переговорах). Однако если страсти слишком накаляются, шансы, что результат общения будет выгоден для всех его участников, сходят на нет.

Представьте себе, что вы ведете переговоры. Ваш оппонент внезапно взрывается и поднимает крик, грохоча кулаком по столу. Что вы будете делать? За пару минут постарайтесь припомнить ситуацию, когда вы имели дело с чем-то подобным. Запишите несколько приемов, которые тогда оказались полезными. Постарайтесь так прочно увязать их (а также предлагаемые ниже меры) с агрессией в своем сознании, чтобы вы могли пользоваться ими автоматически. В силу того, что в таком случае вам придется преодолевать врожденную реакцию «беги или бейся», вы должны сделать так, чтобы решение всплывало в вашем сознании немедленно, едва вы поймете, что столкнулись с агрессией. Возвращайтесь к этим приемам регулярно.

*Обратная связь*

Как правило, бывает полезно сделать короткую паузу: если в пылу конфликта вы решите что-нибудь предпринять, это только усилит гнев. Затем можно воспользоваться следующей полезной техникой: сместить акценты с личностей на проблемы. Как бы вашим оппонентам ни хотелось выйти из себя, сохраните спокойствие и дайте им понять, что препятствием для удачи в переговорах являются не сидящие за столом люди, а проблемы.

Часто во время вспышек эмоций бывает полезно прояснить ситуацию. Объясните, что подобная атмосфера вам не нравится: иными словами, она никому не принесет успеха. Сделайте перерыв на несколько минут. Если необходимо, проявите твердость и напористость (но не агрессивность), чтобы оградить себя

## Интенсивный курс

от оскорблений. Как это ни странно, часто агрессивные спорщики не отдают себе отчета в том, что их поведение не имеет ничего общего с жаркой дискуссией. Если вы недвусмысленно выразите и свои чувства, это поможет разрядить обстановку.

### *Результат*

Если естественную склонность к агрессии вы сумеете заменить спокойствием и сдержанностью, в ваших руках окажется средство спасти переговоры.

### *Варианты*

Попробуйте разыграть такую ситуацию с другом: пусть он изобразит, что рассердился на вас. Даже в игровой обстановке вы сможете ощутить эмоциональный накал. Затем потренируйтесь в отражении агрессии.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★

## 17.5

## Упражнение: Замедление темпа

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Участники переговоров обычно стремятся к достижению конкретной цели, а стремление достичь ее поскорее является свойством, общим для всех людей. Можно сказать, что мы хотим получить все *прямо сейчас*. Поэтому склонность побыстрее получить результат следует считать вполне естественной. Но если сроки вас не подгоняют, не поддавайтесь этому искушению. Сбавьте темп переговоров: так вы получите два преимущества. Во-первых, у вас будет возможность взвесить свои факты, обдумать свои слова и выбрать верные действия. Ведь чем больше вы спешите, тем выше возможность того, что допустите ошибку. И во-вторых, когда вы сбавляете темп, то заставляете своих оппонентов торопиться (увидев, что вы не торопитесь, они могут попытаться навязать вам более быстрый темп).

Упражнение заключается в следующем: в течение пяти минут подумайте о том, как можно управлять темпом переговоров. Например, вы можете просто говорить и действовать медленнее или обратиться к второстепенным факторам, которые заставят сбавить ход дискуссии. Вы можете взять паузу, чтобы подумать, или устраивать перерывы и брать тайм-ауты. Составьте список «затормаживающих» мер, и пусть он всегда будет у вас под рукой. Теперь все, что вам остается, — это следить за темпом очередных переговоров, в которых будете участвовать, и пользоваться своими домашними заготовками.

### *Обратная связь*

Иногда сжатые сроки крайне ускоряют переговоры, хотя нередко фактор времени оказывается не столь важным, как это можно подумать. Определите, чему вы обязаны этим давлением сроков, и установите, что здесь действительно нельзя изменить, а что объясняется стремлением оппонентов навязать вам темп.

## Интенсивный курс

Здесь есть один любопытный момент. Очевидно, что, сбавляя темп, вы получаете в свое распоряжение время на обдумывание, но, судя по всему, на ваших оппонентов это производит обратный эффект: новые сроки оказывают на них давление. Причина этого парадокса заключается в следующем: замедление темпа контролируете вы, что одновременно помогает вам и путает карты вашим противникам.

### *Результат*

Замедление темпа дает вам возможность спокойно и взвешенно сообщать свою информацию и может заставить ваших оппонентов поторопиться.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

**ТЕМА 18****Уверенность в себе: как получить то, что вам нужно**

Всегда контролировать положение — вот заветная цель для многих. Но иногда кажется, что весь мир объединил силы, чтобы помешать нам добиться своего. В таких случаях очень легко перейти к агрессивным действиям, пытаясь навязать свою волю. Так действуют стайные животные, которые могут заставлять своих собратьев действовать по-своему. Иногда это срабатывает, однако в межличностном общении результат чаще оказывается противоположным: под давлением человек будет еще меньше готов пойти вам навстречу и постарается сделать все, чтобы ваши ожидания не оправдались.

Поскольку с такими людьми вы не добьетесь толку, будет гораздо лучше перейти от агрессии к уверенным, настойчивым действиям — придерживаться своих намерений, твердо и непреклонно стремясь к их осуществлению без каких бы то ни было признаков агрессии. Вы должны всегда быть рассудительным и собранным человеком, который неизменно держит инициативу в своих руках.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

18.1

**Упражнение:**  
**Насколько вы настойчивы?**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Один раз.

Уверенность и настойчивость — прекрасные средства против стресса. Представьте себя в трех следующих ситуациях и для каждой напишите, как бы вы поступили.

- ✦ Вы стоите в середине очереди, в которой прождали уже полчаса, как вдруг появляется молодая пара и встает в очередь прямо перед вами.
- ✦ Вы купили новый плеер для компакт-дисков. Оказалось, что он неисправен, и вы принесли его обратно, поскольку поломка случилась после первой же недели. В магазине вам ответили, что заменять плеер не будут, а отошлют его в ремонт.
- ✦ Ребенок, за которым вас попросили присмотреть, требует у вас сладостей, но вас предупредили ничего ему не давать.

*Обратная связь*

В каждом из этих случаев у вас есть несколько вариантов. Вы можете отказаться от попыток постоять за себя, как это делает большинство людей, притворяясь, что ничего не случилось. Вы также можете вспыхнуть и попробовать добиться своего. И наконец, вы можете проявить настойчивость, восстановив справедливость без каких-либо угроз.

Часто настойчивому человеку удастся сломить сопротивление другого не с помощью эмоций, а благодаря нежеланию сдавать свои позиции. Например, во втором случае настойчивый человек откажется соглашаться на какие-либо меры, кроме обмена, но будет действовать благожелательно и не выходя из себя. Более того, есть и четвертый вариант, к которому охотно прибегают дети, — хитрый обман: в этом случае вы перекладываете ответственность на другого человека или манипулиру-



ете другими участниками ситуации, не выдвигая требований напрямую. Несмотря на то что подобная тактика может принести плоды, в конечном счете она губительно скажется на вашей репутации.

Отметим, что между настойчивостью и агрессивностью существует разница. Несмотря на то что настойчивость иногда склонна выходить за рамки норм вежливого общения, она все же является хорошо просчитанной тактикой для достижения поставленной цели. Что же касается агрессивности, то это чисто эмоциональная реакция, которая, как правило, только мешает достижению желаемого результата. Представьте себе, что кто-то втиснулся в очередь прямо перед вами; сравните настойчивое «Простите, вы случайно встали на мое место» и агрессивное «Это что за болваны тут лезут без очереди?» (в качестве вступления перед ударом в нос).

Давайте вернемся к трем нашим ситуациям. Придумайте и сравните «оптимальные» агрессивные варианты для достижения цели и оптимальные варианты спокойного и уверенного выхода из положения. (Оптимальными мы будем считать средства, позволяющие вам добиться своего.) Установите, в чем заключается различие между этими средствами. Что бы вы сделали в каждом из этих случаев, если бы вам потребовалось переменить агрессивное поведение на настойчивое?

### *Результат*

Некоторые из техник, представленных в этой теме, помогут вам развить в себе настойчивость как часть механизма защиты от стресса; данное упражнение лишь призвано помочь вам установить, в какой мере вы обладаете этим качеством в настоящее время.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★★★
Общее развитие	★★★★★
Развлечение	★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Каждый из нас бывал в следующей ситуации: вы убеждены в своей правоте, но человек, с которым вы разговариваете, не желает уступать. Вы чувствуете, что готовы распалиться так, что из ушей у вас пойдет пар. Представьте себе ситуацию, когда вам потребовалось на что-то пожаловаться. Допустим, вы принесли в магазин неисправную вещь и требуете ее обменять или настаиваете на возврате вам денег в ресторане. В подобных обстоятельствах уместно использовать классическую технику проявления настойчивости под названием «заевшая пластинка»: просто повторяйте свое требование, не обращая внимание ни на какие возражения оппонента.

### *Обратная связь*

Эта техника сопряжена с некоторым риском, поскольку вы можете рассердить оппонента, и вместо того чтобы обойти свой стресс, вы только усилите его. Поэтому повторяйте свое требование спокойным и благожелательным тоном. Кивайте, соглашайтесь с оппонентом и всякий раз, когда он будет объяснять, почему не может пойти вам навстречу, говорите ему: «Да-да, я вас понимаю», после чего снова повторяйте свое требование. Лучше всего этот прием срабатывает в личном общении, поскольку, если вы говорите по телефону, ваш оппонент может просто положить трубку. Если вам трудно вести себя таким образом, потренируйтесь заранее, тогда эта техника удастся вам без проблем и даже покажется увлекательной.

### *Результат*

Можно лишь удивляться тому, как успешно этот прием способен сломить сопротивление оппонента, помогая вам добиваться своего. Конечно, им нельзя пользоваться слишком часто, и он может не сработать в тех местах, где вы бываете ре-

гулярно, однако в ряде случаев этот прием оказывается очень эффективным.

### *Варианты*

Если у вас возникла реальная причина для того, чтобы потренироваться в этой технике, тем лучше. Это может быть ситуация, рассмотренная нами выше (жалоба), или случай, когда вам требуется добиться каких-то сведений от человека, не желающего их давать. В качестве альтернативы можете каждый раз формулировать свое требование другими словами.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 18.3

**Упражнение-техника:****«Другими словами»**

**Подготовка:** Придумайте сценарий.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Партнер.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Это разновидность техники «заевшая пластинка». Когда вы будете выполнять данное упражнение (или когда вам потребуется проявить настойчивость в реальной ситуации), попросите друга стать вашим партнером. Представьте себе ситуацию, когда в ходе переговоров вам нужно выдвинуть идею, с которой вы просто обязаны добиться успеха. Например, вы можете сказать, что вам нужно оформить заказ по крайней мере на сто предметов или что вы не можете работать в выходные дни. Придумайте как минимум шесть разных способов донести до оппонента одну и ту же мысль. Они должны быть максимально непохожими, но их смысл должен оставаться неизменным. Попробуйте иначе строить фразу; пусть ваш партнер ответит вам, какие моменты вашего требования остались для него непонятными или показались неприемлемыми.

*Обратная связь*

Иногда вы будете получать отказ, невзирая на то, что придаться к справедливости вашего требования невозможно. Это упражнение позволит вам подготовиться к подобной ситуации с помощью настойчивого поведения. Следите за тем, чтобы ваше требование неизменно звучало в спокойном и благожелательном тоне. Кивайте, соглашайтесь с оппонентом и всякий раз, когда он будет объяснять, почему не может пойти вам навстречу говорите ему: «Да-да, я вас понимаю», после чего повторяйте свое требование снова. Как и большинство техник для переговоров, этот прием лучше всего срабатывает в личном общении, поскольку, если вы говорите по телефону, ваш оппонент может просто положить трубку. Если вам трудно действовать таким образом, потренируйтесь заранее, тогда эта техника удастся вам без проблем и даже покажется увлекательной.

### *Результат*

Можно лишь удивляться тому, как успешно этот прием может сломить сопротивление оппонента, помогая вам добиться своего. При этом он раздражает куда меньше, чем техника «заевшая пластинка», когда вы все время повторяете одно и то же.

### *Варианты*

Если в ходе переговоров у вас возникла реальная необходимость потренироваться в этой технике, тем лучше. Это может быть ситуация, рассмотренная нами выше (жалоба), или случай, когда вам требуется добиться каких-то сведений от человека, не желающего их давать.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Иногда самые, казалось бы, элементарные неудачи могут быть очень болезненными. Как и большинство писателей, я храню у себя толстую пачку писем с отказами — это результаты моих первых попыток напечататься. Может показаться, что отказ от публикации книги — не такое уж и несчастье, однако когда дело касается идеи, в которую вы вложили душу, отказ может оказаться очень болезненным. То же самое относится к любой неудаче. И словно для того, чтобы окончательно нас добить, беда никогда не приходит одна. Дело здесь не в «судьбе» и не в том, что вас «сглазили»: если вы будете постоянно думать о своих неудачах, то их череда не будет случайной, поскольку они станут вытекать одна из другой. К тому времени, когда на вас свалится третий подряд провал, вы можете опустить голову и оказаться во власти сильного стресса.

Предлагаю вам древнюю, но все же эффективную технику. Когда ребенок учится кататься на велосипеде, мы просим его не сдаваться после падений, а пробовать еще и еще. Точно так же, когда вас постигнет неудача, как можно скорее совершите очередную попытку. Вы можете внести в свои планы какие-либо коррективы, радикально преобразить их или даже придумать нечто совершенно новое. Например, если я получаю отказ от издательства, могу предложить ту же книгу другому издательству, внести дополнения в свое предложение или послать совершенно новое предложение в расчете на иные требования книжного рынка. Если вас постигла настоящая неудача, вы можете также оказать себе моральную поддержку, удвоив свои усилия. Например, если отказ издателя всерьез меня огорчает, я отправляю не одно, а два предложения.

#### *Обратная связь*

Важную роль здесь играют сроки. Вы должны отреагировать быстро, в идеале — через несколько часов. Сознание того,

что меры приняты немедленно, сразу же ослабляет вредоносный эффект неудачи.

Эта техника демонстрирует также, насколько сильна надежда на лучшее, которая часто гораздо предпочтительнее того, что происходит на самом деле. Если вы настроитесь на позитивный результат, который с лихвой окупит вашу неудачу, вам будет гораздо легче перенести сам этот неуспех.

### *Результат*

Иногда случаются настолько грандиозные провалы, что им трудно бывает что-либо противопоставить. Однако нейтрализовать подавляющее большинство неудач с помощью позитивного настроения и не дать стрессу ни единого шанса данная техника все же поможет.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Каждого человека можно отнести к определенному типу личности. Точное количество этих типов не установлено. Например, Майерс-Бриггс, предложивший одну из лучших типологий личности, основанную на теориях Карла Юнга, говорит о шестнадцати таких типах. Как бы то ни было, для пользы переговоров важно, чтобы вы знали, как склонны поступать вы и как — другие их участники. Ответьте на следующие вопросы:

- ★ Что вы предпочитаете — видеть общую перспективу или все многообразие деталей?
- ★ Что вы предпочитаете — работать в одиночку или в команде?
- ★ Что вас мотивирует сильнее — личное удовлетворение или признание окружающих?
- ★ Чем вы считаете регулярный контроль прогресса — полезным делом или помехой в работе?
- ★ Чем вы руководствуетесь — набором приоритетных задач (списком занятий на неделю) или широкими задачами?
- ★ Что вам удается лучше — разрабатывать новые идеи или совершенствовать уже найденные?
- ★ Что важнее — выбрать правильный путь к цели или получать результаты любыми удобными средствами?
- ★ Устраивают ли вас восемьдесят процентов успеха или вы стремитесь к совершенству?

#### *Обратная связь*

Итак, вы дали на эти вопросы определенный набор ответов. У других участников переговоров ответы будут иными. Если оппоненты изначально займут позицию, отличную от вашей, вам может показаться, что общаться с ними трудно, в то время



как они реагируют совершенно нормально — для своих типов личности. Осознав это, вы сможете с удивительной легкостью добиваться успеха в общении с ними: их поведение будет казаться вам уже не вызывающим, а естественным, поэтому вы сможете действовать заодно, а не вступать в конфликт.

По возможности познакомьтесь с типологией личности Майерса-Бриггса или с классификацией компании «Insights». Постарайтесь прочувствовать сущность других типов личности и ваше взаимодействие с ними. И будьте готовы подавлять некоторые из реакций, естественным образом возникающие у вас в ходе переговоров.

Если вы хотите лучше разобраться в том, чего можно достичь с помощью анализа типов личности, посетите сайт компании «Insights Consulting Group» и подробно изучите его содержание. Несмотря на то, что его главной задачей является продажа продуктов компании «Insights», там можно найти много полезных сведений.

### *Результат*

Зная, что тяготеете к определенному типу личности, вы перестанете раздражаться из-за того, что другие так непохожи на вас, и сможете себе не срывать переговоры только из-за стычек по поводу личных особенностей.

### *Варианты*

Возможность установить тип личности каждого из участников переговоров представляется редко, однако вы всегда можете определить, осознают ли эти люди свою принадлежность к тому или иному типу.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## ТЕМА 19

### Прервитесь и отдохните

Эта тема будет посвящена по преимуществу активному отдыху от работы. Иногда нам требуется самый непосредственный отдых от своей деятельности: это может быть покупка чашки кофе или выходной день. А выходной день — это больше, чем просто отдых от работы: его можно использовать для того, чтобы просто побыть самим собой.

Впрочем, эту тему я хотел бы начать с «отдыха наизнанку»: с объяснения того факта, почему мы оставляем на потом те или иные свои дела — откладываем работу в долгий ящик. Можно с уверенностью сказать, что вам никогда не удастся по-настоящему отвлечься от работы, если вы вначале не избавитесь от постоянного гнета определенных проблем.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 19.1

**Упражнение:****Если делам не видно конца**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Ежедневник.

**Частота выполнения:** Один раз.

Промедления в работе — это грех, который водится почти за каждым. Мы постоянно откладываем неприятные моменты, когда он нас требуется принять решение. Мы подолгу не желаем связываться с проблемой, неотступно преследующей нас, — настолько она неприятна. Мы медлим с сообщением плохих известий. В результате нас постоянно преследуют докучливые тревоги — наш внутренний источник стрессов. А в силу ряда особенностей нашего мозга любая из этих надоедливых тревог будет постоянно всплывать у нас в сознании, не позволяя нам полностью отдаваться другим важным занятиям.

В течение нескольких минут окиньте взором свои личные цели и потребности. Может быть, какие-то из них к настоящему моменту уже долго преследуют вас? Не нужно ли вам принять то или иное решение или просто что-то сделать? Едва ли со всем этим можно справиться за десять минут, однако вы можете решить, когда вы продолжите это занятие, и оставить себе напоминание вернуться к этой работе позже. Уже одно только составление плана ваших дел позволит вам значительно снизить уровень связанного с ними стресса.

*Обратная связь*

Не следует путать склонность к проволочкам с необходимостью жить потребностями сегодняшнего дня. Хотя планировать на будущее вам все же придется, да и в восторженных взглядах на прошлое ничего плохого нет, единственным отрезком времени, когда мы можем жить и действовать, является настоящее. Если вы неизменно думаете о будущем, значит, полностью выпадаете из реалий настоящего, и в вас накапливается стресс. Жить сегодняшним днем означает также перестать беспокоиться о множестве проблем, которые могут случиться в будущем. Планировать необходимо, но, составив план, забудьте о нем до тех

## Интенсивный курс

пор, пока не придет пора действовать. Это не имеет ничего общего со склонностью к проволочкам, которая заставляет человека вечно переживать из-за того, что ему делать, и в результате не делать ничего.

### *Результат*

Постарайтесь не утонуть в пучине дел и избегайте сопряженного с ними стресса, но не забывайте о том, что жить следует потребностями сегодняшнего дня.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 19.2

**Техника:**  
**Отдых в кафе**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Мне очень нравится одно философское высказывание, принадлежащее перу некоего английского поэта: «Зачем нужна жизнь, полная тревог и забот, если в ней не находится времени остановиться и оглядеться вокруг?» Эти слова являются подходящим девизом для упражнения, которое я хочу вам предложить.

Почаще выбирайтесь посидеть в кафе, лучше всего в такое, где есть столики на улице. Усаживайтесь там за порцией любимого напитка и наблюдайте за жизнью вокруг себя. Отключите мобильный телефон, выкиньте из головы все рабочие и домашние дела — просто разглядывайте все, что вас окружает, и присматривайтесь к людям.

Это упражнение не отнимет у вас много времени, зато принесет значительную пользу, поэтому попробуйте заниматься этим в рабочее время (если ваш начальник ничего не имеет против). Если у вас будет шанс провести перерыв за кофе вне своего рабочего места, воспользуйтесь им.

### *Обратная связь*

Вы должны суметь включиться в это упражнение мгновенно, поэтому эффект его окажется несколько снижен, если в кафе вам потребуется ехать на машине. В идеале до кафе должно быть не больше пяти минут ходьбы. Если в рабочее время вы никак не сможете заняться этим упражнением, постарайтесь урвать для него несколько минут во время похода по магазинам. А если в здании, где вы работаете, есть кафе или бары с выходом на улицу, значит, вам крупно повезло.

Для того чтобы упражнение дало максимальный эффект, вы должны остаться в одиночестве. Если поблизости от места вашей работы есть кафе, то находящиеся там люди могут заговорить с вами. Это тоже неплохо: не отказывайте им — займитесь наблюдениями в следующий раз. Если же вы решили вы-

## Интенсивный курс

полнить это упражнение во время похода по магазинам, опять-таки отправляйтесь туда один.

### *Результат*

Как правило, мы плохо умеем расслабляться, но это упражнение большинству людей будет очень просто сделать — поэтому попробуйте и вы.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## 19.3

**Упражнение:  
Отдых необходим**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Вам необходимы дни отдыха. Повторю еще раз, чтобы вы хорошо это запомнили: вам *необходимы* дни отдыха. Если вы привыкли говорить, мрачно усмехаясь: «Я всегда планирую свой отпуск на следующий год», то знайте, что этим вы не помогаете ни себе, ни своей компании. Редко встречаются настолько незаменимые люди, что несколько дней их отпуска без них никто не сможет прожить.

Чтобы полноценно отдохнуть и расслабиться, вы должны радикально изменить темп жизни, полностью переменить занятия (как физические, так и умственные) и свести к минимуму стрессы. Избегайте таких выходных, которые сами могут стать поводами для стрессов. Скажем, если на работе вы водите машину, то не стоит думать, будто вам удастся отдохнуть в автомобильной поездке по чужой стране (хотя если ехать без цели, это может стать и отдыхом). Однако лучше всего вы отдохнете и расслабитесь, если не будете никуда спешить. Например, покатайтесь на лодке по каналу, где вы будете двигаться не быстрее пешехода, — это превосходно снимет стресс. Постарайтесь уходить в отпуск не меньше чем на неделю: за этот срок вы действительно сможете от всего отключиться. Подумайте несколько минут о том, как вы проведете недельный отпуск, и в следующие полгода обязательно воплотите свой план в жизнь.

**Обратная связь**

Отправляясь в отпуск, преодолите искушение взять с собой мобильный телефон или ноутбук. Недавно я получил по электронной почте письмо от своего коллеги, который находился в отпуске вместе с семьей. Когда я предложил ему забыть о своем ноутбуке, он возразил, что пользуется им лишь тогда, когда его семья читает у себя в номере. Это далеко не лучший вариант. Если не сможете отвлечься на время от работы, то сопря-

## Интенсивный курс

женное с ней психологическое давление не преминет на вас сказаться. Забудьте об электронной почте — лучше почитайте, исследуйте местность или поплавайте.

### *Результат*

Полное отключение от работы — гарантия того, что вы целиком обновите свои силы. Иногда, возвращаясь после этого к работе, можно подумать, что вся польза от отдыха улетучилась, однако что касается антистрессовых мер, то тут вам все же удалось сотворить чудеса.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆☆
Развлечение	☆☆☆☆



## 19.4

Техника:  
Прогулка

**Подготовка:** Выберите маршрут.

**Время выполнения:** Минимум пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Удобная обувь.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Ходите гулять — вот и вся техника.

Скажем так, почти вся. Как правило, физическая нагрузка служит прекрасной защитой от стресса, однако по ряду причин ходьба в этом плане является особенно предпочтительной. Она нетрудна — ходить способно большинство людей; во время ходьбы вы не выглядите странно, и это занятие должно понравиться тем, кто считает остальные упражнения страшно скучными.

Если это возможно, гуляйте там, где все вокруг способствует снятию стресса: за городом или в парке, где свежий воздух, много зелени и нет машин. Но если выбраться за город вы не можете, то гуляйте хотя бы по улицам и внимательно наблюдайте затем, что видите вокруг. Не забудьте подобрать для этого удобную обувь: несмотря на то что кроссовки любят не все, гулять в них все же удобнее, чем в офисной обуви.

*Обратная связь*

Существуют два подхода к борьбе со стрессом при помощи ходьбы. Вы можете или намеренно подавлять все свои мысли о работе, или, напротив, погрузиться в размышления о делах. В первом случае постарайтесь сосредоточиться на том, что вы видите вокруг, и не позволяйте мыслям возвращаться к оставленной в офисе работе. Вообразите себя художником, писателем или композитором, который хочет запечатлеть в своем творчестве то, что видит вокруг: погрузитесь в увиденное, обдумывая его в целом и в деталях. Если на пути встречаются люди, проявите к ним интерес (только не назойливый) — каждый человек интересен.

Другой подход заключается в том, что вы полностью погрузитесь в то, чем занят сейчас ваш ум: это может быть серьезная рабочая или личная проблема. Пусть эта проблема и ваши впечатления от прогулки просто блуждают по вашему разуму.

## Интенсивный курс

Не заставляйте себя сосредотачиваться на решении проблемы — предоставьте всему идти своим чередом.

### *Результат*

Прогулки сулят тройную выгоду: физическую нагрузку, свежий воздух и возможность переключить свои мысли на что-то другое. В качестве дополнительного преимущества вы получите защиту от стрессов, поскольку, если не возьмете с собой мобильный телефон, никто вас не найдет — поэтому гуляйте почаще.

### *Варианты*

Следует гулять как минимум несколько раз в неделю по пятнадцать минут, а получасовая прогулка принесет еще больше пользы.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

## 19.5

Техника:  
Уединение

**Подготовка:** Спланируйте маршрут.

**Время выполнения:** Половина дня.

**Средства для выполнения:** Транспорт.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Иногда общество других людей нас просто преследует: общаясь с друзьями, близкими, партнером и детьми, мы забываем о том, насколько полезно побыть немного в одиночестве. Посвятите полдня отдыху в полном одиночестве и занимайтесь тем, что позволит вам хорошо отдохнуть. Можно просто погулять за городом или полюбоваться архитектурой, сделать большую покупку или посидеть с книгой в тиши и покое. Главное — остаться одному.

*Обратная связь*

Если вам кажется, что будет трудно в одночасье распорядиться половиной своего дня, то помните, что для отдыха в одиночестве не потребуется строить слишком много планов.

Эта техника станет эффективной защитой против стрессов лишь в том случае, если вы не станете сожалеть о проведенном времени. В конце концов, мысль о том, что покинуть семью и друзей полезно и приятно, выглядит немного вероломной. Она может повлечь за собой и другие мысли: о том, что вам, возможно, плохо в их обществе. Однако всем нам иногда необходимо побыть в одиночестве, а разрываясь между семьей и работой, мы часто не находим на это времени, если специально не займемся данной проблемой. Так что не стоит терзаться чувством вины.

Иногда труднее всего бывает сообщить об этой своей потребности самым близким людям, которым может не понравиться сама мысль о том, что вы хотели бы от них отдалиться. Ваши претензии на «личное пространство» даже могут счесть искусственными. Поэтому вам, может быть, проще так все устроить, чтобы вы естественным образом остались наедине с собой, вместо того чтобы что-то кому-то разъяснять. Я не призываю вас к обману или двуличию: пользуйтесь моментами,

## Интенсивный курс

когда ваши ближние будут заняты делами, к которым вы не проявите интереса.

### *Результат*

Побыв немного наедине с собой, вы обретете тот душевный покой, которого трудно добиться в любых других обстоятельствах.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★ ★

**ТЕМА 20****Как одолеть бюрократизм и бумажную работу**

Джон Голл, автор замечательной книги о системах под названием «Систематика», которая уже стала библиографической редкостью, недаром снабдил свой труд следующим подзаголовком: «Как системы действуют, и в особенности как они рушатся». Как указывает Голл, системы обнаруживают склонность разрастаться своими собственными усилиями, так что в отдельных случаях ограничивать систему бесполезно и лучше начать все с самого начала.

Бюрократия — именно такая система. Начинается она с разумных мер, принимаемых для выполнения той или иной работы, но вот она разрастается и становится все более сложной. Затем бюрократизм утрачивает свою первоначальную цель, но система продолжает работать — теперь уже только для поддержания своего собственного существования. В своей незначительной части бюрократизм, с которым мы сталкиваемся, необходим; такие бумажные процедуры (часто это скучные обязанности) мы выполняем, зная, что они оказывают минимальное воздействие на наши «настоящие» занятия. Что касается всего остального, от этого нужно избавляться — так вы не только сэкономите время, но и сделаете свою жизнь более насыщенной.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Упражнение-техника:**  
**Пресекайте бумагомарание**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Ежегодно.

Это упражнение следует выполнять нечасто (может быть, раз в год), но ценность его велика. Уделите несколько минут размышлениям о непроизводительной работе, которой вы занимаетесь. Это может быть заполнение всяческих форм, управленческая работа и все прочее. Составьте список главных из этих занятий и подчеркните те из них, которые всплывают у вас слишком часто или требуют больших затрат времени.

Теперь займемся делами, которые вы подчеркнули. Для каждого из них постарайтесь рассмотреть три варианта. Во-первых, нельзя ли вам совершенно прекратить это делать? Может быть, небо упадет на землю, если вы не будете заполнять документы для ухода в отпуск, а просто отправите своему боссу электронное сообщение? Или ваша компания рискует развалиться оттого, что вы самостоятельно купите в супермаркете коробку скрепок вместо того, чтобы заполнять три требования на них в трех экземплярах, а затем ждать шесть недель? Отметьте, какие из этих занятий вы можете никогда больше не выполнять.

Во-вторых, определите, какие дела вы могли бы переложить на плечи кого-то другого. Если уж вам действительно необходимо заполнять документы для ухода в отпуск, то, может быть, ваш персонал будет заполнять их самостоятельно? А если вам все-таки придется прикладывать к этому руку, то нельзя ли делать это пореже или выполнять меньше работы? Не можете ли вы составлять расписание отпусков раз в год, для чего от вас потребуется только подписать документ? Так ли уж вам необходимо принимать участие в покупке скрепок? Может быть, вы (или кто-то еще) сможете просто заказать их через Интернет?

*Обратная связь*

Не тратьте на это упражнение слишком много часов. Когда вы расправитесь с главными пожирателями своего времени,

остановитесь: нет смысла разбираться со всем до последней мелочи. Кроме того, не выполняйте это упражнение слишком часто: инерция бюрократии велика, и изменения в бюрократической системе случаются крайне редко.

### *Результат*

Время, сэкономленное за счет бюрократизма, принесет пользу и вам, поскольку вы будете меньше утомляться, и вашей компании, поскольку вы станете заниматься более производительной работой. Кроме того, работать вам будет интереснее.

### *Варианты*

Если вы — глава компании, то можете открытым текстом запретить весь подобный бюрократизм. Если вы — рядовой сотрудник, не желающий навлечь на себя неприятности, то, вероятно, будет мудрее тихо игнорировать этот канцелярский стиль, не поднимая по этому поводу шума.

Управление временем	★★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Теперь мы поговорим о хранении документов — но не пропускайте это упражнение, скука вас не уморит. Бумаги можно хранить на лотках, в шкафах, в грудах на полу (не забывайте того, что в первой части книги было сказано о внешнем виде рабочего места) — делайте с ними что вам угодно. В качестве первой части упражнения пометьте для разных надобностей несколько лотков для бумаг (или других емкостей, в которых вы их храните). Чаще всего возникает необходимость в лотках «Входящие», «Исходящие», «Прочесть сегодня», «Работа на неделю» и «На хранение». Возможно, у вас будут и другие надобности. Я завел себе лотки «Расходы» и «Налоги», поскольку веду небольшое дело.

Теперь вам нужно приучить себя к двум требованиям. Во-первых, используйте лотки по назначению. Когда документы попадают к вам, они должны оказаться в лотке «Входящие». Когда вы работаете с документами (как вы уже узнали из занятия 13.5. «Бумажные горы»), они должны распределяться по соответствующим лоткам (или отправляться в корзину для мусора). В лотке «Входящие» ничего не должно застревать; также ни одна бумага не должна остаться нераспределенной. Кроме того, ежедневно проверяйте, не пришла ли пора переложить какие-нибудь документы из лотка «Работа на неделю» в лоток «Прочесть сегодня». Второе, к чему вы должны приучиться, — это хранение документов. Этим следует заниматься регулярно, но не очень часто: скажем, раз в неделю. Просматривая лоток «На хранение», постарайтесь освободить его: многие судебные процессы показали, что хранение лишних документов может дорого обойтись. Если бумагу нужно хранить, подшейте ее в соответствующую папку, если такой папки нет — заведите ее, а если для этой бумаги папку заводить не стоит, отправьте документ в мусорную корзину.



### *Обратная связь*

Эта система лотков может показаться мечтой бюрократа. На самом деле она ею не является: вы ведь только сортируете бумаги. Распределив документы по лоткам, вы сможете от них освободиться и приступить к действительно важной работе.

### *Результат*

Это упражнение призвано помочь вам освободиться от вороха входящих документов. С его помощью можно упорядочить поступающие материалы, чтобы с ними было проще работать.

### *Варианты*

Если ваши потребности в хранении документов невелики, обрабатывайте их сразу, не откладывая в папку «На хранение».

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

**Подготовка:** Выполните предыдущее упражнение.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Ежедневно или еженедельно.

Если вы хотите все держать под контролем, вам потребуется максимум определенности в работе с документами. Прежде чем приступать к этому упражнению, вы должны выполнить предыдущее («Обработка поступивших документов») и обзавестись аккуратной системой лотков для бумаг. Поступите с ними следующим образом: для каждого рабочего дня укажите в ежедневнике время для обработки документов, телефонных звонков и электронной почты. Не забывайте также выделять особое время для чтения — вы можете запланировать его заранее (я предпочитаю читать за обедом) или просто отвлекаться на хорошую книгу, когда у вас пропадет охота чем-либо заниматься (в таком случае постарайтесь, чтобы желание работать не пропадало у вас окончательно).

Но ваш рабочий день далеко не закончится после того, как вы рассортируете документы по лоткам (если только это не является основным занятием). В начале каждой недели составляйте примерный план работ на предстоящие дни; сверяйтесь для этого со своим списком задач и просматривайте все документы, которые уже лежат в лотке «Работа на неделю». Вечерне наметьте в своем ежедневнике «окна» для работы с документами. В начале каждого дня, прежде чем браться за дела, уточните свой план работ на этот день, приняв к сведению содержимое лотка «Входящие» и свой план задач. Ставьте себе следующую цель: разобраться к концу рабочего дня со всеми бумагами, запланированными для обработки. Это не всегда будет вам удаваться (безукоризненного планирования не бывает), но по крайней мере у вас будет цель, к которой следует стремиться.

#### *Обратная связь*

Это упражнение выглядит страшно, но выполняется просто — примените его на практике.

*Результат*

Систематичная работа делает возможным управление временем. В противном случае вас завалит лавина бумажных дел или вы не сможете справляться с ними, испытывая регулярные кризисы в работе.

*Варианты*

То, как именно вы организуете обработку документов, зависит от вашего личного подхода к этому вопросу. Попробуйте запланировать эту работу на те периоды времени, которые совпадают со спадом вашей интеллектуальной активности (об этом — в занятии 21.1. «Пики работоспособности»).

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Бюрократия обычно порождает у нас стрессы. Почти все бюрократические системы сначала бывают вполне безобидными, но когда цель их работы тонет во всевозможной волоките, стресс оказывается тут как тут. Попробуйте провести одно мероприятие по борьбе с бюрократизмом: вы можете сделать это собственными силами или на собрании деловой команды, если вы работаете с ней. Меры, которые вам предстоит принять, зависят от того, какую должность вы занимаете в компании и как будет использован материал, порождаемый бюрократической машиной. Вот основные варианты действий:

- ✦ Вы бездействуете (материал, порождаемый бюрократической системой, часто оставляют без внимания): что произойдет, если вы ничего не станете предпринимать?
- ✦ Вы делаете все по-своему: не исключено, что вам удастся достичь результатов, требуемых бюрократической системой, избегая при этом процессов, на которые она рассчитывает.
- ✦ Поручите бумажную рутину кому-то еще: это особенно полезно, когда кто-то пытается навязать вам всевозможный бюрократизм.
- ✦ Усовершенствуйте систему в целом: получайте результаты, которые нужны вам, а не такие, на которые рассчитана система.
- ✦ Уведомите руководство о том, что бюрократическая система не отвечает поставленным требованиям.
- ✦ Предложите сократить бюрократические процедуры (или, что еще лучше, боритесь с ними сами).

Конечно, по юридическим причинам или ради безопасности минимум бюрократизма необходим — а вот в оставшейся его части никакой необходимости нет.

### *Обратная связь*

С бюрократией вполне можно бороться и в масштабах всей компании. Доступная всем информация в сочетании со всеобщей осведомленностью о ваших мерах по искоренению бюрократии — самое эффективное средство в борьбе с такими системами.

Представьте себе, что вам в вашей компании предстоит провести для этого самые радикальные меры. Избавьтесь от всех и всяческих процедур, правил и форм, попробовав для начала выписать, почему те или иные из них оказались неэффективными. Затем для каждой формальности, от которой вы отказались, придумайте альтернативу — если задаться целью, это всегда можно сделать. Конечно, по юридическим критериям или ради безопасности минимум бюрократизма необходим.

### *Результат*

Невероятная бессмысленность бюрократии вызывает у нас подавленность и стресс одновременно, поэтому всем, кто желает расстаться с профессиональными стрессами, как нельзя лучше — помогут меры по отпору бюрократии.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆☆

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

В течение одной-двух минут подумайте о нескольких своих типичных днях; постарайтесь определить, какие, из ваших дел вам не нравятся, несмотря на то что в конечном счете вы всегда их делаете. Это могут быть домашние хлопоты (заботы о детях, которых вы собираете в школу, мытье посуды, глажение белья и вынос мусора) или рабочая рутина (сбор почты, уборка, поливка растений).

Подумайте теперь о том, как можно было бы передать часть этой работы другим. Иногда достаточно бывает обменяться с кем-нибудь обязанностями: выполнение чужих дел может стать на удивление приятным по сравнению с выполнением своих собственных. Может быть, вам придется заново договориться о разделении труда, в этом случае подходите к проблеме позитивно и легко: любая попытка наступления на чьи-то права может настроить их обладателя негативно.

### *Обратная связь*

Разделение обязанностей необязательно должно быть равным. Не исключено, что вам нравятся те или иные хозяйственные хлопоты, несмотря на всю их приземленность, но вы все же не желаете заниматься ими постоянно. В таком случае каждые несколько недель вы можете внезапно отказываться от таких работ: это будет не менее полезно, чем график дежурств, но не так рутинно.

Иногда мы бываем единственными людьми, берущимися за грязную работу лишь потому, что считаем ее важной (в то время как все остальные так не считают). В таком случае попробуйте от казаться от этой работы. Если окажется, что вы обходитесь и без нее, — прекрасно, а если выяснится, что другие не могут без нее обойтись, тогда пригласите их с этого момента участвовать в ней.

### *Результат*

Обязанности — это, как правило, небольшие и не особенно важные дела. Однако если вся грязная работа неизменно достается вам, подавленность и стрессы вы себе обеспечите: пусть кто-нибудь разделит с вами эти обязанности, и ваше состояние значительно улучшится.

### *Варианты*

Вы можете использовать и график дежурств (иногда это неизбежно), однако сначала попробуйте обойтись без него. Строго придерживаться таких графиков могут очень немногие, поэтому поберегите это средство для тех случаев, когда ничто больше не поможет вам выполнить работу.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## **ТЕМА 21**

### **Ваш организм, здоровье и самочувствие**

Стресс и способность достигать того, к чему вы стремитесь, затрагивают вопросы не только эмоционального, но и физического здоровья. Это в особенности верно для тех из нас, кто проводит большую часть своего времени за рабочим столом и чьи физические нагрузки не выходят за рамки пробежек по клавиатуре и упражнений с телефоном. Для того чтобы всесторонне рассмотреть проблемы стресса и эффективности, мы должны заняться и вопросами здоровья.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.



## 21.1

**Упражнение:****Пики работоспособности**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Бумага и две ручки разного цвета.

**Частота выполнения:** Один раз.

Никто не может все время работать с одинаково высокой эффективностью. В течение суток бывают несколько периодов, когда ваша работоспособность достигает пика или становится особенно низкой.

Расположите лист бумаги горизонтально и проведите на нем три параллельные линии. Верхнюю из них надпишите «Высокая работоспособность», среднюю — «Средняя работоспособность», а нижнюю — «Низкая работоспособность». Под этим графиком укажите часы, начиная от времени, когда вы обычно встаете, и заканчивая временем, когда вы привыкли ложиться. Теперь проанализируйте свой день. В какие периоды суток (обычно таких периодов бывают два или три) вы работаете особенно результативно? Потом возьмите ручку другого цвета и пометьте соответствующие часы на верхней линии. Вспомните, в какие часы вы бываете особенно невнимательны и вялы (таких периодов тоже бывает два-три), отметьте соответствующие часы на нижней линии. Остальные часы суток отложите на средней линии, после чего соедините отложенные точки линиями. В результате у вас получился график вашей работоспособности.

*Обратная связь*

Планируя те или иные дела, старайтесь согласовывать их с этим графиком. Периоды высокой работоспособности лучше подойдут для разработки новых идей, важных встреч и творческой работы. Периоды средней работоспособности желательно использовать для повседневных дел, не слишком важного общения и для сосредоточенного чтения. Что касается периодов низкой работоспособности, то их следует приберечь для незначительных дел: бумажной работы, чтения, не требующего сосредоточенности, и всего остального. Держите свой график работоспособности на виду, чтобы в течение дня вам было просто

## Интенсивный курс

в него заглядывать. Если же выбирать сроки работ не приходится, то учтите, что работа в периоды низкой работоспособности потребует от вас дополнительных усилий.

### *Результат*

Если вы будете применять свой график работоспособности для определенной даты собраний и планирования работы, то поймете, что в трудоемких делах сможете достичь более высоких результатов и что оптимально используете периоды минимальной работоспособности. Более того, разочарования будут одолевать вас гораздо реже.

### *Варианты*

Если ваши циклы работоспособности укладываются не в сутки, а в другие интервалы времени, можете составить график соответствующим образом, хотя обычно суточные циклы бывают выражены особенно сильно.

Управление временем	★★★★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 21.2

**Упражнение:****Упражнения против стресса**

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Пятнадцать минут.

Средства для выполнения: Блокнот.

Частота выполнения: Один раз.

Регулярные физические нагрузки не просто полезны для здоровья: они являются неотъемлемой частью всех мер борьбы со стрессом. В ходе этого занятия мы поговорим не о спортивных уроках (для этого достаточно двух или более сеансов в неделю продолжительностью как минимум по полчаса), а об их планировании. Большинство людей, которые приходят к идее заниматься спортом спонтанно, вскоре перестают регулярно посещать тренировки, поэтому советую вам воспользоваться следующим планом:

1. Обеспечьте себе мотивацию занятий: обоснуйте причину, которая будет стимулировать вас к тренировкам (можете обратиться к мотивам жизненной важности: например, вы хотите прожить дольше ради своих детей). Эта идея обязательно должна присутствовать в вашем сознании, когда вы приступите к распределению своего времени.

2. Выберите тот вид спорта, который вам нравится. Это может казаться самоочевидным, но вместе с тем очень многие выбирают что-нибудь модное (теннис, тренажерный зал) или способствующее карьере (гольф). Найдите такой вид спорта, который вас действительно увлечет.

3. Придайте занятиям дополнительный смысл: занимайтесь вместе с друзьями, чтобы в ваших тренировках был момент общения, или подберите такой вид спорта, которым вы могли бы заниматься с плеером, чтобы одновременно слушать музыку или радио, или учить иностранный язык.

*Обратная связь*

Постарайтесь выбрать такой вид спорта, который активизирует кислородный обмен в организме и позволит максимально задействовать все части тела: обычно предпочтение отдается

плаванию, велосипеду, бегу или тренажерам. Тех видов спорта, которые располагают к нерегулярным нагрузкам, лучше избегать. Если вы, как и я сам, находите вышеперечисленные виды спорта скучными, попробуйте ходьбу. Для того чтобы привыкнуть к ней, обычно начинают с небольших прогулок, постепенно продлевая их. Они быстро могут стать эффективным оздоровительным мероприятием, особенно в холмистой местности, а риск получить травму здесь куда меньше, чем в беге трусцой. Более того, ходьба всегда практична (терпеть не могу упражнений, которые выполняются как самоцель): если вы стремитесь куда-то прийти, это удваивает ценность прогулки.

Постарайтесь не злоупотреблять тяжелыми нагрузками, и если по этому поводу у вас возникают сомнения, обратитесь за советом.

Если вы никак не можете найти такой вид спорта, заниматься которым вам было бы интересно, попробуйте превратить в разновидность физической нагрузки любые действия, которые вам все равно придется выполнять. Вам надо подняться на лифте? Воспользуйтесь лестницей. Вам предстоит собрание на другом конце города? Прогуляйтесь пешком или воспользуйтесь велосипедом. Дополнительные советы об этом вы найдете в занятии 21.5.

### *Результат*

Занятия спортом способствуют снятию физического напряжения и понижают содержание в организме вызывающих стресс химических веществ. Кроме того, они укрепляют тело, способствуя общему оздоровлению и выносливости. И именно физический контроль стресса является необходимым условием для любых достижений — поэтому занимайтесь спортом!

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

## 21.3

### Упражнение: Здоровый сон

Подготовка: Не требуется.

Время выполнения: Пять минут.

Средства для выполнения: Не требуются.

Частота выполнения: Один раз.

Поговорите с кем-нибудь, кто недавно впервые стал родителем ребенка, и вы поймете, что недостаток сна — это всегда переизбыток стрессов. И еще всем нам известно, что срок нашей жизни ограничен, и поэтому мы стараемся пользоваться каждой минутой времени. И хотя это похвально, но тем, кто недосыпает, стресс можно гарантировать.

В качестве упражнения вам предстоит подумать о том, как обстоят у вас дела со сном и как вы можете его улучшить. Если продолжительность ночного сна может изо дня в день колебаться у вас более чем на час, то скорее всего проблемы со сном у вас есть. Однако порекомендовать здоровый сон — это одно (причем только вы можете решить, как долго вы должны спать), а вот как следует выспаться — это другое.

Существуют как психологические, так и физические приемы для засыпания. Ни в коем случае не пытайтесь ничего запомнить в тот момент, когда вы засыпаете. Если вам не дает покоя что-то, чем вы должны будете заняться на следующий день, запишите эту мысль, даже если для этого вам надо подняться с постели. Не пытайтесь уснуть после бурного разговора — вначале следует немного остыть. Если вас одолевает какая-нибудь надоедливая мысль, встаньте, сформулируйте и запишите ее, не пытаясь заставить себя уснуть. Когда вы ляжете в постель, постарайтесь вызвать в сознании какой-нибудь успокаивающий, умиротворяющий образ, который поможет вам уснуть. Некоторым людям помогают уснуть теплые (но не возбуждающие) напитки. Проверенным средством является теплая ванна, из которой можно перейти в теплую постель, но ванна не должна быть горячей, поскольку это скорее взбодрит вас, чем успокоит.

#### *Обратная связь*

Если у вас возникли проблемы с засыпанием, то прежде чем прибегать к снотворному, попробуйте расслабиться и вы-

## Интенсивный курс

полнить успокаивающие мысленные упражнения. Снотворному редко удается по-настоящему помочь сну.

### *Результат*

Недосыпание способствует накоплению стрессов, которые могут довести человека чуть ли не до безумия. Если вы стремитесь к такому сну, который помог бы хорошему самочувствию, не ограничиваясь необходимым минимумом сна, то тем самым вы добьетесь лучших результатов в борьбе со стрессом.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

## 21.4

## Упражнение: Стимуляторы

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Для снятия стресса стимулирующие вещества совершенно непригодны. Иногда они бывают полезны и часто доставляют удовольствие. В данном упражнении я не пытаюсь заставить вас отказаться от стимуляторов, а просто хочу внести ясность в вопрос о том, насколько регулярно вы их употребляете, чтобы в особо напряженные моменты вы могли бы избегать их. Для таких моментов определенно не годится все то, что содержит кофеин (кофе, чай, шоколад, кола и так далее): если вам кажется, что у вас стресс, ограничьте употребление всех этих продуктов. В особенности следует избегать всего этого перед тем, как ложиться спать, иначе вам будет обеспечена двойная порция стресса — вследствие нарушения сна.

Среди других, менее очевидных стимуляторов можно назвать алкоголь и табак: и то, и другое считается успокаивающими средствами. Но, к сожалению, алкоголь *действительно* является стимулятором, а прием его в чрезмерном количестве вызывает еще более сильный стресс после того, как заканчивается действие напитка. Никотин также повышает частоту сердцебиения, а это вовсе не то, что вам требуется, если вы хотите успокоиться.

### *Обратная связь*

Попробуйте перейти на продукты, не содержащие кофеин. Например, многие из тех, кому «необходима» утренняя чашка кофе, помогающая встряхнуться, находят, что кофе без кофеина взбадривает ничуть не хуже. Что касается травяных чаев, то сейчас они приятнее на вкус, чем когда бы то ни было, поэтому, если вы любитель чая, подумайте о такой замене. Многие люди, полностью изгнавшие из своего рациона кофеин, находят, что эта мера оказала самое положительное действие на их самочувствие.

## Интенсивный курс

И само собой, очень полезно бросить курить (хотя это, разумеется, трудно), а вот умеренное употребление алкоголя не вредит. Если принять во внимание свидетельство о том, что стакан красного вина в день благоприятно сказывается на работе сердца, а также всеобщее признание преимуществ умеренного употребления алкоголя, то безоговорочно возражать против него не следует. Вместе с тем принимать во внимание периодичность и количество употребления спиртного — это вполне разумная мера.

### *Результат*

Ограничьте себя в самых распространенных стимуляторах — это поможет вам сохранять спокойствие и расслабляться в конце дня. Большинство из нас способно в той или иной мере ограничить употребление своих привычных стимулирующих веществ.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★



21.5

## Техника: На работу пешком

**Подготовка:** Спланируйте маршрут.

**Время выполнения:** Тридцать минут.

**Средства для выполнения:** Удобная одежда.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Большинству людей известно, что они получают недостаточно физических нагрузок, и вместе с тем им почему-то никак не удастся перейти к здоровому образу жизни. В рамках этого курса вы уже получили немало советов, как это сделать, но может быть, вы пропустили и их? Физическая нагрузка — важный элемент борьбы со стрессом, поэтому я очень рекомендую вам сделать их частью своей жизни.

Проще всего это можно сделать так: ходите на работу пешком, не пользуясь автобусом, метро и машиной. Купите пару кроссовок, оденьтесь поудобнее и идите пешком. Если дойти до места работы пешком не представляется возможным, подумайте, как вам обеспечить себе пятнадцать минут непрерывной физической нагрузки в непосредственной близости от вашего рабочего места: если уж вас не хватает на то, чтобы пойти куда-то на занятия, организуйте их там, где вы находитесь.

### *Обратная связь*

Мне так и слышится здесь масса возражений. Вы живете далеко от работы? Тогда выходите из автобуса или метро за несколько остановок раньше или паркуйте машину в некотором отдалении. Следует начать примерно с полукилометровой дистанции, а затем постепенно увеличивать ее до нескольких километров. Могут возразить, что в рабочей одежде не погуляешь, но ведь можно брать с собой смену одежды или хранить ее на работе.

Другая распространенная отговорка заключается в нехватке времени. На самом деле это трудно считать доводом: иногда прогулка пешком позволяет как раз сэкономить время. Но если это не ваш случай, то выйти из дома на пятнадцать—тридцать минут раньше едва ли кому-то будет не по силам.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Могу назвать сразу три результата: вы получаете физическую нагрузку, избавляетесь от стрессов и отдыхаете, изучая окрестности!

### *Варианты*

Постарайтесь проложить маршрут по приятной местности (пригороды, парки), если такое возможно, а если это не удастся сделать, не переживайте. Если прогулка до места работы вам не подходит, попробуйте как можно больше ходить на работе (в частности, пользоваться лестницами).

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

**ТЕМА 22****Знание — сила:****правильное использование информации**

Большая часть этого курса охватывает три главные составляющие личного развития: управление временем, преодоление стрессов и эффективное ведение переговоров. Однако решить, что личное развитие только этим и ограничивается, было бы чудовищным упрощением. В этой теме мы поговорим о том, как расширить базу ваших знаний. Иногда для этого нужно чему-то учиться, а иногда — просто знать, *как* найти ту или иную информацию, в которой у вас возникла потребность.

Подобное знание имеет двойную пользу: ведь вы не только сможете раздобыть информацию, которую затем используете на практике или которой сможете воспользоваться, когда у вас возникнет потребность принять решение творчески. Получая нужную информацию, мы можем сэкономить время, понизить уровень стресса и успешнее провести переговоры. Словом, знания могут усилить действие любого из факторов вашего личного развития.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Блокнот.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Странная штука — идея: она может возникнуть у нас в самом неподходящем месте и в самое неподходящее время. Идеи появляются, когда мы ведем машину, купаемся, гуляем, предаемся мечтаниям на лугу, сидим в туалете или лежим в постели... но вот за рабочим столом они рождаются редко (а под давлением не появляются вовсе).

Не уделять внимания возникающим идеям — плохая привычка. Так вы не только теряете эти драгоценные искры своего вдохновения, но и подвергаетесь стрессу. Допустим, вы решите запомнить свою идею — но не будете же вы в течение следующих нескольких часов бормотать: «Надо не забыть такую-то идею» или «Что мне там недавно пришло в голову?» Дело в том, что идеи часто появляются в пограничном состоянии между сном и бодрствованием, поэтому тонкости возникшей мысли могут очень быстро улетучиться из памяти. Оставьте идею незаписанной на какое-то время, и вы будете думать о ней перед самым отходом ко сну, мешая себе заснуть, а можете и вовсе ее забыть.

Поэтому носите с собой записную книжку, достаточно маленькую, чтобы она умещалась в кармане, и записывайте туда свои идеи, едва они возникнут. Затем регулярно (по крайней мере, раз в неделю) просматривайте свою записную книжку и превращайте свои идеи в задачи.

### *Обратная связь*

Идеи неизбежно будут появляться и тогда, когда записной книжки при вас не окажется или вы не сможете ею воспользоваться. В таких случаях полезно оставлять сообщения самому себе: скажем, звонить на голосовую почту (это удобно за рулем, если в машине вы можете пользоваться телефоном без помощи рук) и там оставлять себе напоминания или воспользоваться

чьим-нибудь выходом в Интернет и послать самому себе электронное письмо.

### *Результат*

Фиксируя идеи, вы получаете тройную пользу: у вас окажется сама идея, вы сэкономите умственные усилия, которые могли бы уменьшиться на припоминание идеи (это всегда напряженная процедура), а заодно избавите себя от разочарования по поводу потерянной идеи.

### *Варианты*

Некоторые люди считают, что использовать карманный диктофон куда удобнее, чем записную книжку. Безусловно, в этом случае вам будет куда легче записать свою идею, когда вы ведете машину. Мне кажется, что записная книжка предпочтительнее, поскольку тем, что там записано, я воспользуюсь с большей вероятностью. Но если вы считаете, что диктофон удобнее, попробуйте этот вариант.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

**Упражнение:**  
**Суммарная ценность**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Сведения о вашей компании.

**Частота выполнения:** Один раз.

Установите трех основных клиентов вашей компании. Возможности для того, чтобы выяснить это, у вас должны быть — независимо от размеров вашей компании, подобными сведениями располагать необходимо. Если вам кажется, что клиентов у вас нет, подумайте обо всем том, чем вы занимаетесь, и они непременно появятся. Теперь рассчитайте суммарную ценность каждого из заказчиков для компании, умножив прибыль, приносящую от вашего партнерства с ними, на количество лет, которое вы рассчитываете вести с клиентами дела.

*Обратная связь*

Подумайте о суммарной ценности своей компании за весь срок ваших отношений со своим оппонентом на переговорах, а также о том, какую ценность он представляет для вас. Подумайте также о суммарном воздействии всех проведенных вами переговоров на ваши деловые отношения. Одни аспекты суммарной ценности подсчитывать легче, чем другие. Например, поставщику товара будет достаточно просто вычислить приблизительную сумму дохода от своего клиента, а вот установить суммарную ценность поставщика будет труднее. При этом придется принимать в расчет такие факторы, как всевозможные преимущества продукта поставщика, и действие тех особых причин, по которым вы ведете дела именно с ним, а не с кем-то еще (ваш поставщик должен быть только рад помочь вам с этими сведениями).

Иногда провести подобные подсчеты по переговорам бывает особенно трудно, но все же попытайтесь это сделать. Например, если вы ведете переговоры с профсоюзом, то суммарную ценность отношений рабочего с компанией в принципе можно рассматривать с любых позиций. Какие бы переговоры вы ни вели, обязательно задумайтесь о суммарной ценности —

это не займет у вас много времени. Ведь вы должны сделать не точный финансовый прогноз, а приблизительный подсчет в качестве руководства к дальнейшим действиям. Не исключено, что высокая суммарная ценность оппонентов на переговорах заставит вас продавать что-нибудь даже себе в убыток, но добиться того, чтобы оппоненты поняли, как вы их цените. Даже «некрупные» клиенты могут иметь существенную суммарную ценность. Например, супермаркеты перестали бы относиться к договорам с отдельными клиентами пренебрежительно, если бы подсчитали и выяснили, что суммарная ценность для них средней семьи может составить сумму с пятью нулями.

*Результат*

Подсчет суммарной ценности — очень важное средство для оценки того, какие стратегические и тактические направления будут особенно важными в ходе переговоров.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

**Подготовка:** Ознакомьтесь с методами поиска информации в Интернете.

**Время выполнения:** Тридцать минут.

**Средства для выполнения:** Доступ к Интернету.

**Частота выполнения:** Один раз.

«Всемирная паутина», а в некоторой степени и другие области Интернета являются новым информационным ресурсом, с помощью которого вы можете найти сведения о других участниках переговоров и о том, какой будет их стартовая позиция. Мы уже говорили, что нужно использовать Интернет с большей эффективностью, теперь этот совет найдет практическое приложение.

Найдите крупную компанию, с которой вам, вероятно, потребуется иметь дело в ближайшем будущем, и узнайте, кто ее возглавляет. Теперь название этой компании и имя ее руководителя дайте нескольким поисковым системам. Для получения более подробных сведений о том, как идут дела у этой компании, лучше пользоваться деловыми источниками информации. Не ограничивайтесь одной этой компанией — поищите также сведения о ее конкурентах и поставщиках, если у вас есть время для выполнения данного упражнения (а перед настоящими переговорами время для этого у вас найдется).

#### *Обратная связь*

Едва ли в нашем распоряжении когда-нибудь было больше готовой к использованию информации, чем можно найти сегодня в Интернете. Если вы не располагаете в достаточной степени навыками, необходимыми для эффективной работы во «всемирной паутине», почитайте специальную литературу о том, как нужно искать информацию в Интернете.

Сначала я включил в это упражнение и поиск информации об оппонентах при помощи привычных средств, но затем понял: это мало что может добавить к поискам. Конечно, вы можете опереться на влиятельные деловые издания, но добыть те же самые сведения через Интернет все же проще. Конечно,



поиск информации в традиционных источниках все же следует провести, однако этот метод больше не является основным, да и восполнять информационные пробелы он тоже не очень помогает.

*Результат*

Не приходится сомневаться в том, какую жизненно важную роль играет в ходе переговоров информация (значимость и характер этого упражнения на ее поиске совершенно не скажутся). Если вы решите проигнорировать богатейшие возможности Интернета, то в результате потеряете обширнейший источник получения информации.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆☆

**Упражнение:**  
**Изучение противника**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Когда вам предстоит переговоры по продаже, вас часто будут сравнивать с вашими конкурентами. Это упражнение предназначается лишь для тех, у кого есть много конкурентов, а если взглянуть на проблему реалистично, то у большинства из нас они есть.

В течение двух минут запишите названия (имена) своих основных конкурентов (если это необходимо, то ограничьтесь теми из них, которые фигурировали в последних переговорах), после чего перечислите их основные продукты и услуги. Укажите, в чем ваши продукты и услуги превосходят их, а в чем — уступают им.

*Обратная связь*

Вы вполне можете обнаружить, что о преимуществах своего продукта знаете гораздо больше, чем о достоинствах продуктов своих конкурентов. Специалисты по пиару и продавцы нередко используют так называемые «серебряные пули» — документы с перечислениями всех преимуществ данной компании по сравнению с продукцией конкурентов. Однако трезвый взгляд показывает, что в некоторых отношениях продукт конкурента должен превосходить ваш, и если вы не будете знать, в чем именно вы уступаете, то на переговорах будете выглядеть невежественными, или, что еще хуже, другим участникам переговоров может показаться, что вы пытаетесь ввести их в заблуждение, подрывая едва зародившееся доверие. Конечно, слишком распространяться о недостатках своего продукта не следует, но и замалчивать их тоже не годится. Будет лучше, если вы превратите их в «особенности»: отметьте, например, что в данном аспекте вы не считаете нужным выжимать все сто процентов, или подчеркните, что, в отличие от своих конкурентов, вы не внедряете мелкие усовершенствования, а ведете новаторс-

кие разработки, чтобы сразу перейти к следующему поколению продукта.

Если окажется, что вам мало что известно о продуктах и услугах конкурентов, то прямо сейчас выделите в своем ежедневнике время на поиск необходимой информации.

*Результат*

Знание продукции ваших конкурентов и ее сильных сторон только поможет вам на переговорах. Подумайте о военной кампании — ее успех определяет разведка.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

22.5

**Упражнение:**

**Знание своих продуктов и услуг**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Возьмите бумагу и ручку, но не пользуйтесь никакой литературой своей компании. На одном листе бумаги составьте список своих основных продуктов и услуг. Сгруппируйте их по категориям и напротив каждой из них вкратце напишите ее общую характеристику.

На втором листе бумаги укажите самый доходный продукт (или услугу) вашей компании. Из этого листка бумаги с единственным названием вам предстоит сделать образцовое пособие для переговоров. Опишите данный продукт или услугу, стараясь изобразить их как можно более соблазнительными.

*Обратная связь*

Многим читателям с этим упражнением придется нелегко: едва ли кто-то из нас знает о своем продукте достаточно, чтобы не прибегать к вспомогательным материалам. (Отмечу, кстати, что это упражнение рассчитано не только на продавцов, а на каждого, кто ведет переговоры от лица своей компании.) Строго говоря, вы должны уметь составить подробный и увлекательный проспект для каждого значительного продукта или услуги своей компании. Может быть, вам придется провести для этого предварительную подготовку?

Знание диапазона продукции своей компании необходимо не только для того, чтобы добиться самой выгодной сделки по продукту или услуге. Оно необходимо для того, чтобы включить в эту сделку и всю остальную продукцию и продать не отдельный продукт, а целую их линию. Конечно, ваш покупатель захочет получить документальную информацию, но едва ли ему понравится, если вы будете копаться в бумагах в поисках одного-единственного факта. Это упражнение станет полезным и тогда, когда вы покупаете: в конце концов, каждый продавец — это потенциальный клиент.

*Результат*

Знание продуктов и услуг — необходимое требование для каждого, кто представляет на переговорах интересы своей компании.

*Варианты*

Желая узнать не менее необходимые сведения о продукции партнера по переговорам, выполните предыдущее упражнение («Изучение противника»).

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

## **ТЕМА 23**

### **Сквозь пелену тумана:**

#### **ЧТО ВЫ СЛЫШИТЕ И ЧТО ВАМ ХОТЯТ СКАЗАТЬ**

Мы уже говорили о том, как контролировать общение при помощи различных коммуникационных приспособлений, а в этой теме речь пойдет о том, как извлечь максимальную ценность из сообщений, которые вы получаете от окружающих. Умение слушать часто ценится меньше, чем искусство говорить, однако оно жизненно необходимо, если вы хотите эффективно строить общение с людьми. Техники и упражнения этой темы помогут вам научиться слушать, а заодно и проходить сквозь пелену тумана, который многие из тех, с кем мы общаемся, любят напустить (или делают это неумышленно).

Изучая данную тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 23.1

## Техника: Учитесь слушать

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Неправильно построенное общение неумолимо приводит к стрессам, а умение слушать обычно далеко отстает у нас от других навыков общения. Для того чтобы усовершенствоваться в искусстве слушать, нужно со стороны оценивать то, как вы говорите. Постарайтесь всегда и всюду отдавать себе отчет в том, как протекает общение. Во-первых, нужно уметь действительно слушать, а не думать о чем-то еще и не готовить свою следующую реплику. А для того чтобы показать собеседнику, что вы заинтересованы его сообщением, пользуйтесь сигналами невербального общения. Немного наклонитесь вперед, заглядывайте собеседнику в глаза и при помощи междометий дайте понять, что вы обратились в слух. Пока вы слушаете, постарайтесь не суетиться, не двигаться слишком активно и не забавляться ни с какими предметами.

Как это ни странно, очень важно также делать небольшие паузы после заданного вам вопроса человеком, который делал сообщение. Несмотря на то что ему будет полезно видеть невербальные признаки вашего внимания, иногда не следует спешить с ответом. Когда возникает такая пауза, не спешите заполнить ее, несмотря на возникающее искушение сделать это. Часто тот, кто говорит, также нуждается в паузе, чтобы собраться с мыслями; дайте ему возможность сделать это.

И наконец, говорите так, чтобы это побуждало собеседника рассказывать вам больше. Чтобы дать ему возможность развить тему, пользуйтесь открытыми вопросами, не прибегая к закрытым, которые не выудят из него ничего, кроме «да» или «нет». Когда это будет уместно, вставляйте пару слов по поводу услышанного, чтобы показать, что ваше общение носит двусторонний характер. И что бы вы ни делали, постарайтесь выглядеть заинтересованным.

## Интенсивный курс

### *Обратная связь*

Вначале такое поведение может показаться вам несколько натянутым, поэтому эта техника потребует регулярной практики, но уже скоро вы станете хорошим слушателем. Не следует недооценивать важности невербальных сигналов: такие отношения, как зрительный контакт, имеют огромное значение для того, поверит ли говорящий в то, что вы слушаете его.

### *Результат*

Как вы, так и человек, который вам говорит, будете меньше подвергаться стрессам, которые вызываются непониманием и неэффективным общением, если вы научитесь внимательно слушать. Вы поможете этим и своему оппоненту: он почувствует, что вы его цените, и это поможет ему эффективнее справляться со стрессом.

### *Варианты*

Отсутствуют. Умение слушать — необходимый фактор личного развития.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★



## 23.2

## Упражнение: Правду ли вам говорят?

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Когда вы будете в очередной раз вести переговоры ил и просто с кем-нибудь разговаривать, будьте внимательны ко всему, что может показаться неправдой, и постарайтесь реагировать на т более взвешенно. Научиться беспристрастному анализу слов собеседника может каждый, хотя для этого потребуются попрактиковаться. Проанализируйте приведенные ниже ситуации и решите, как бы вы отреагировали, и только потом можете переходить к разделу «Обратная связь».

- ✦ Вы ведете переговоры с очень маленькой компанией, но ее представители уверяют вас, что ресурсов и возможностей у них больше, чем, как вам известно, имеется на самом деле.
- ✦ Партнер по переговорам говорит с вами о том, что у него возникли проблемы с выполнением своих обязательств. Он избегает зрительного контакта с вами, часто смотрит в пол и ерзает на стуле.
- ✦ Представительница иностранной компании, с которой вы ведете переговоры, крайне экспансивно и даже несколько похваляясь рассказывает о положении, которое занимает.
- ✦ На презентации, которую проводят для вас партнеры по переговорам, данные не соответствуют одни другим.

### *Обратная связь*

Эти наблюдения вполне можно истолковать и следующим образом. В первом примере маленькая компания действительно может иметь большие ресурсы, если полагается на участие других компаний. Нервный оппонент говорит вам правду, а беспокоится потому, что в переговорах столь высокого уровня никогда прежде не участвовал. Похваляющаяся женщина из-за

границы просто ведет себя так, как это принято в ее, а не в вашей культурной среде, и кроме того, пытается скрыть некоторые недостатки своей речи. В ходе презентации могла иметь место простая ошибка, а не умышленный обман, однако в результате вы получили преимущественное положение, которое может помочь вам на переговорах.

Если у вас возникают какие-либо подозрения, действуйте с осторожностью и задайтесь вопросом, почему они появились. Подтолкните оппонентов к тому, чтобы они сообщили вам дополнительные сведения, и сделайте так, чтобы им легко было «дать обратный ход»: заняв позицию уязвленной гордости, вы рискуете провалить переговоры. Если ничего нового вы не узнали, попробуйте сыграть в открытую и спросите, нет ли у ваших партнеров каких-либо проблем. Честно выскажите им свои опасения. Если и в этом случае реакции не последовало, дайте понять, что вы приложите все возможные усилия, чтобы выяснить, есть ли у них проблемы.

Прежде чем уличать кого-либо во лжи, удостоверьтесь в том, что и вы сами ни в чем не отклонились от истины. Едва ли что-нибудь может стать столь же непреодолимым барьером для развития переговоров, чем взаимные упреки сторон в том, что им лгали. Видя соломинку в глазу ближнего, постарайтесь заметить и бревно в своем собственном.

### *Результат*

Это короткое упражнение в основном предназначается для того, чтобы осознать все трудности, которые могут возникнуть вследствие лжи или неправильного понимания. Если вы уловите отклонения от истины (и возьмете дела в свои руки), то, скорее всего, исход переговоров окажется благоприятным для вас.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## Техника: Обратная связь

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Партнер.

**Частота выполнения:** Несколько раз.

До тех пор пока вы не сможете положиться на слова своих партнеров по переговорам, едва ли достигнете впечатляющих успехов. В упражнении «Учитесь слушать» (занятие 23.1) мы говорили о том, как важно научиться внимательно слушать собеседника, но одного этого умения недостаточно. Ведь нам не всегда удается в точности передать то, что мы имеем в виду. И если вы хотите действительно услышать оппонента, то должны удостовериться, что действительно разобрались в том, что он имел в виду.

Попросите своего друга или коллегу побеседовать с вами о том, чем он страстно увлечен, а вам об этом практически ничего не известно. Каждую минуту сообщайте, как вы поняли смысл того, что он сказал. Выполняйте это упражнение в течение нескольких недель по несколько раз в неделю.

### *Обратная связь*

Уметь донести до собеседника, как вы поняли смысл его слов, — главное средство эффективного общения. Если вы этого не делаете, то никогда нельзя быть уверенным в том, что вы все понимаете правильно, а это может привести к взаимному непониманию, как происходит в игре под названием «испорченный телефон». Обязательно повторяйте собеседнику его мысль другими словами, а не просто повторяйте за ним слово в слово (это может сделать и попугай). Такое повторение может показаться рискованным, поскольку его можно счесть как осуждение только что сказанного. Если вам кажется, что вашему оппоненту это не нравится, скажите ему: «Простите, я сегодня не вполне вас понимаю и лишь хочу убедиться, что разобрался в смысле сказанного вами. Итак, вы хотите...» и так далее. В этом случае за возможное непонимание отвечаете уже вы сами, а не ваш оппонент на переговорах.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Умение слушать — труднейшая часть общения. До тех пор, пока вы этому не научитесь, результаты общения (и переговоров в целом) будут от этого страдать. Убедившись в том, что правильно поняли оппонента, вы с большей вероятностью уясните истинный смысл его слов.

### *Варианты*

Эта техника, как и многие другие навыки общения, шлифуется с помощью постоянной практики, поэтому не упускайте возможностей для того, чтобы возвращаться к сказанному собеседником и тем самым проверять, правильно ли вы его поняли.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

23.4

## Упражнение: Переговоры на расстоянии

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Электронная почта, партнер.

**Частота выполнения:** Один раз.

Современные средства коммуникации позволяют проводить переговоры так, что своих оппонентов вы даже не увидите. Вероятно, большинству собеседований это может лишь повредить, однако для многих не слишком крупных переговоров данный метод будет удобен.

Два основных средства переговоров на расстоянии — это телефон и электронная почта. Телефон является наиболее невыгодным способом для этой цели: вы лишаетесь того смысла общения, который доступен при личном контакте, а кроме того, повесить трубку не составляет никакого труда. Что касается электронной почты, то она, напротив, имеет ряд достоинств, когда вы проводите не слишком значительные переговоры. Ваше письмо автоматически придает вашим словам весомость письменной речи, а кроме того, вы сможете вести переговоры со всем миром, несмотря на разницу во времени. С помощью электронного сообщения вы можете выступить с предложением и дополнить его всеми возможными доводами прежде, чем ваш оппонент успеет выступить со встречным предложением.

Для того чтобы поупражняться в переговорах на расстоянии, попросите помощи у своего коллеги. Представьте себе, что вам нужно продать компьютер или машину. Ваш коллега должен сыграть роль заинтересованного покупателя: он решительно хочет приобрести то, что вы предлагаете, но при этом стараться извлечь для себя максимальную выгоду. Проведите с коллегой переговоры по электронной почте. Затем вы можете поменяться ролями, и теперь уже ваш коллега будет пытаться предлагать вам сделать какую-нибудь другую покупку.

### *Обратная связь*

Выполняя это упражнение, стремитесь воспользоваться максимальным числом преимуществ электронной почты, что-

## Интенсивный курс

бы с их помощью навязать оппоненту свои условия. Написав письмо, не спешите его отправлять: перечитайте несколько раз и отшлифуйте текст. Должен отметить, что важные переговоры проходят лучше при личной встрече, однако электронная почта уже прочно заняла такую нишу, как переговоры не самой большой значимости.

### *Результат*

Добавив электронную почту в свой арсенал коммуникативных средств, вы сможете расширить масштаб проводимых вами переговоров, а также пользоваться ею для общения с оппонентами между этапами крупных собеседований.

### *Варианты*

Здесь, как и в остальных случаях, упражнение не сможет заменить вам практического опыта. Если у вас появится возможность провести электронные переговоры, не упускайте ее!

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

## 23.5

## Техника: Мнимая наивность

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Эта техника, на первый взгляд очень простая, может стать невероятно мощным средством. Иногда все складывается так, что в ходе переговоров ряд условий другой стороны оказывается для вас неприемлемым. Но вместо того, чтобы идти на открытое столкновение, можно воспользоваться средством, которое иногда вежливо называют «наивностью» (у него есть и не слишком вежливое название — тупость). Скажите оппоненту, что вы его не понимаете; признайте перед ним свою глупость и попросите разъяснить ситуацию во всех подробностях. Приготовьтесь проделать этот трюк несколько раз. Опробуйте данную технику на очередном собрании, когда чье-нибудь выступление покажется вам странным или малопонятным.

### *Обратная связь*

Для того чтобы эта техника принесла вам успех, необходимо отбросить всякую гордость — ведь вам предстоит признать, что вы чего-то не понимаете. Впрочем, именно так людям следовало бы делать гораздо чаще: тогда наше общение стало бы эффективнее и реже приводило бы нас к неудачам. (Хотя не стоит признаваться в непонимании лишь ради того, чтобы избежать неудачи.)

По мере того как ваш оппонент вынужден будет развивать свою точку зрения, события могут разворачиваться по нескольким вариантам. Не исключено, что, пустившись в разъяснения, этот человек выроет вам яму, из которой не удастся выбраться. Возможно также, что он предложит вам какие-то новые условия. Не исключено, что предложенными им вариантами вы, вероятно, воспользоваться не сможете, но часто разъяснение одних условий дает нам возможность развивать другие. Не исключено также, что неоднократные разъяснения заставят вашего оппонента отказаться от своей позиции. Но даже если ника-

## Интенсивный курс.

кого прогресса не будет, вы сможете получить ценную информацию. Вместе с тем часто «приступ наивности» заставляет оппонента уступить вам. И очень важно в этом то, что, донимая оппонента дотошными вопросами, вы делаете это без всякой агрессивности: в конце концов, вы признаетесь, что в данном вопросе откровенно «плаваете».

### *Результат*

Сыграв наивность, вы сможете добиться значительного продвижения вперед, не прибегая к давлению.

### *Варианты*

Этой техникой не следует пользоваться слишком часто, иначе ее могут воспринять как коварную тактическую уловку. Она ею и является — однако вам не нужно, чтобы вас ловили на подобных приемах.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★



## **ТЕМА 24**

### **Рычаги переговоров: как обратить их себе на пользу**

Как мы уже убедились, ведение переговоров — важное умение. Они обычно предполагают изменения, поэтому связанные с обсуждаемой темой факторы, которые могут быть изменены, являются рычагами переговоров. Почти всегда таких рычагов оказывается больше, чем нам кажется. Типичная позиция на таких встречах — это выступление с многочисленными условиями, которые могут быть изменены, но преподносятся при этом как нечто стабильное и неизменное. В такой ситуации у вас будет возможность задействовать любые из этих рычагов, чтобы направить переговоры в нужное вам русло.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 24.1

### Техника:

#### «Вы можете получить это прямо сейчас»

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Иногда в ходе переговоров теория и практика сильно различаются. Ваши оппоненты могут осознавать значительность вашего предложения, однако знать — это одно, а видеть наяву — совсем другое. Независимо от того, нужно ли вам что-то купить или продать, достигнуть договоренности или установить факты, иногда можно совершить в переговорах прорыв, если привести в них элемент реальности.

Когда вы что-то продаете, можете принести товар в комнату, где проходит собеседование (или подвести к нему покупателя), и сказать: «Вот он — вы можете получить это прямо сейчас. Условия следующие...» Когда вы что-то покупаете, можете положить прямо перед продавцом деньги или чековую книжку. Риск для оппонента, таким образом, сводится к минимуму: в подобном случае человеку всегда очень хочется получить желаемое ПРЯМО СЕЙЧАС. Если вы можете удовлетворить эту потребность оппонента, и при этом ваше предложение обретает самые зримые очертания, — вы значительно повысите свои шансы завершить переговоры в свою пользу. Главное — в течение пары минут продумать практические моменты использования этой техники применительно к предстоящему вам обсуждению.

#### *Обратная связь*

Данная техника восходит к одной из старейших уловок, описанных в этой книге; в кино ее можно увидеть на каждом шагу: стоит только шлепнуть на стол перед человеком пачку наличных, как он соглашается и уступает. Строго говоря, это довольно грубый прием, но не забывайте, что на переговорах часто побеждают инстинкт и интуиция, поэтому он необязательно плох. В некоторых случаях такая, фигурально выражаясь, встряска может определить успех всего дела.

*Результат*

Продемонстрировав оппоненту реальное предложение (и вероятно, дав ему возможность безотлагательно получить желаемое), вы максимально повысите свои шансы заключить сделку.

*Варианты*

«Материализовать» можно даже самое осязаемое предложение — скажем, вакансию. Например, если вы нанимаете сотрудника, не беседуйте с ним в далеком от места работы офисе — проведите его по зданию вашей компании, знакомя с обстановкой и людьми, и вскользь скажите: «Все это принадлежит и вам».

Управление временем	★★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★★

24.2

**Упражнение:**  
**Начальная цена**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

В переговорах по поводу покупки и продажи цена неизбежно является важным фактором. Если вы что-то продаете, вам предстоит предложить начальную цену, и в этом вопросе люди, не имеющие опыта переговоров, чувствуют себя особенно дискомфортно. Прямо сейчас примите решение для каждой из трех следующих ситуаций. Вы можете и не принимать решения, но поразмышляйте о том, как бы вы чувствовали себя в такой ситуации:

- ★ Вы продаете дом не вполне обычной постройки. Для такого дома агент рекомендует назначить цену, которая на двадцать процентов меньше средней рыночной цены такого сооружения. Что бы вы сделали?
- ★ Вы написали превосходную, но довольно короткую книгу по бизнесу. Книги такого объема обычно продаются по 9,99 фунта, но издатель хочет продавать ее по 16,99, ориентируясь на такую категорию покупателей, как руководители высшего звена. Как вы на это отреагируете?
- ★ Ваша компания обращается к другой компании, чтобы предложить ей свои услуги на постоянной основе. Вы делаете первую попытку назначить начальную цену — 150 000 фунтов, но ваш бухгалтер выясняет, что большинство конкурентов берут за те же услуги примерно 100 000 фунтов.

Запишите, что бы вы предприняли, обосновав каждое решение парой причин.

*Обратная связь*

Что касается первого случая, я бы возразил: сбивая стартовую цену, мы даем понять, что с домом что-то не в порядке.

Я предложил бы стартовую цену, которая на двадцать процентов *выше* средней рыночной, мотивируя это «специальным предложением».

Во втором случае я рекомендовал бы издателю пойти на еще более крайние меры. Сумма в 16,99 фунта производит впечатление завышенной цены. Может быть, имело бы смысл сделать дорогой переплет и продавать книгу по 79,99 фунта, и тогда она реализовывалась бы как издание, необходимое в любой компании и имеющее важнейшее практическое значение.

В третьем случае я бы начал с суммы в 110 000 фунтов, но сообщил бы покупателю, что не могу снизить эту цену. И подчеркнул бы, что она и так значительно занижена, поскольку я дорожу возможностью работать с его компанией, и что реальная стоимость услуг моей компании составляет 150000 фунтов, но ради перспектив партнерства эта цена была значительно снижена.

Вы можете не согласиться ни с одним из моих доводов — главное, чтобы умели начинать дебаты с шокирующих цен, когда это уместно, и могли привести доводы в их защиту, а не сдавали бы позиции с самого начала. Точно так же вы должны знать, в каких случаях следует называть разумную цену и не отступать от нее ни на шаг. Может показаться странным, что это упражнение, которое так часто выматывает нервы начинающим, я отметил так высоко по критерию «Развлечение»: чем более смелые мысли к вам приходят, тем увлекательнее бывает договариваться.

### *Результат*

Умение назначить смелую, но вполне уместную начальную цену — замечательная способность. Отметьте, что «уместная цена» — это не то же самое, что «приемлемая цена»: эта такая стоимость, от которой ваш покупатель не бросится вон без единого слова.

### *Варианты*

Пользуйтесь любыми возможностями для того, чтобы поэкспериментировать со стартовыми ценами в реальных (но не рискованных) переговорах.

## Интенсивный курс

Управление временем  
Борьба со стрессом  
Ведение переговоров  
Общее развитие  
Развлечение



## 24.3

### Упражнение-техника: «Добавление приправы»

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Время от времени, когда вы останавливаетесь в британских гостиницах и питаетесь там, в ваш счет включают стоимость специй и приправ: соли, перца, уксуса и соусов. Небольшие суммы в оплату за то, в чем каждый испытывает потребность, до сих пор взимаются на каждом шагу и помогают поднимать доходы (по крайней мере, в гостиничном бизнесе). Если вы хотите обратить процесс переговоров в свою пользу, то можете воспользоваться аналогичным приемом.

Использование в переговорах такой «приправы» означает, что вы несколько повышаете свои доходы, а заодно получаете дополнительные рычаги для ведения переговоров. Если незначительные составляющие стоимости вашего предложения вы сможете подать по отдельности, у вас будет шанс использовать каждый из них в качестве козыря при обсуждении сделки. Например: «Если вы гарантируете заказ на два года, мы не будем включать в цену стоимость расходов на упаковку» или «Если вы найдете способ удвоить объем заказов, мы предоставим вам бесплатную проверку оборудования перед установкой или один год бесплатного обслуживания».

В течение десяти минут подумайте о своих продуктах и услугах и найдите для каждого из них свою «приправу» — не слишком значительный фактор, играющий важную роль в общей картине сделки, но использованный в качестве самостоятельного предложения.

#### *Обратная связь*

Этот прием ценен тем, что вы можете добиться прогресса на переговорах практически с пустыми руками, поскольку сами по себе эти дополнительные условия вы не собирались включать в сделку. Таких «приправ» не должно быть слишком много, и все они известны заранее. Нет ничего хуже, чем целый лист со

## Интенсивный курс

статьями дополнительных услуг, подлежащих оплате, или чем требование оплатить эти услуги, выдвинутое в последний момент.

### *Результат*

Введя в игру практически вымышленные составляющие общей суммы вашей сделки, вы добьетесь значительного приращения прибыли.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★



## 24.4

**Техника:****Всегда можно сказать «если»**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

В ходе переговоров бывает очень легко проникнуться самым теплым отношением к своим оппонентам. Это хорошо — ведь вы хотите понравиться им, а это часто достигается тем, что вы испытываете к людям расположение. Но пусть это расположение или же какое-то непонятное благородство не заставят вас допустить самую большую ошибку, которую можно сделать на переговорах. Никогда не забывайте слово «если»: то есть никогда ничего не уступайте оппонентам даром — заставьте их заплатить за это.

Допустим, другая сторона хочет, чтобы вы снизили свою цену. Вы можете сказать: «Я понимаю, что это, возможно, окажется рискованным шагом, но я бы мог пойти на снижение цены **в том** случае, если бы вы увеличили объем заказов на двадцать пять процентов». Или, например, вы что-то покупаете, а продавец заявляет: «Вам придется подождать доставки четыре недели». Не следует безропотно принимать его слова; согласитесь с ним и благожелательно добавьте: «Считайте что мы договорились, если вы уложите в три недели, иначе мы сможем выплатить деньги за товар только по частям».

*Обратная связь*

Я до сих пор не понимаю, чем это объясняется, но часто люди, ведущие переговоры, с непонятной готовностью делают оппонентам уступки, даже когда их об этом не просят. Никогда не допускайте подобного: все ваши уступки должны быть снабжены своими «если» и «при условии». С помощью этой меры вы сможете до некоторой степени смягчить любой выпад оппонентов, а без нее рискуете оказаться благотворителем.

*Результат*

С позиций управления временем, «если» — слово столь же сильное, как и «нет». И то и другое бывает на удивление трудно

## Интенсивный курс

выговорить, но если научитесь произносить их, значит, вы уже на пути к успеху.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



## 24.5

## Упражнение-техника: Особое предложение

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Необходимость слегка подтолкнуть переговоры за пределы наших реальных возможностей возникает сплошь и рядом. Техника, которой я сейчас поделюсь с вами, особенно пригодится, если вы что-то продаете.

Итак, вы объявили свою «последнюю» цену. Покупательница отвечает, что на такую сумму она согласиться не может, и в оправдание приводит доводы юридического порядка. Вы же уверены в том, что, если немного снизить цену (даже если у вас есть некая свобода маневра), переговоры замрут на мертвой точке, но этого вы предлагать не хотите, поскольку чувствуете, что покупательница может заплатить и больше. Все остальные факторы сделки уже задействованы. Какие меры вы примете? Подумайте над этим немного, прежде чем читать дальше.

### *Обратная связь*

Будет уместно возразить: «Я не могу уступать — как я уже говорил, это последняя цена. Но если я свяжусь с руководством, мне могут разрешить уступить вам пять процентов, при условии, что вы готовы обеспечить поддержку нашей компании. Могли бы вы пойти на это?» Затем вы на одну-две минуты покидаете покупательницу и звоните начальнику, после чего он перезванивает вам и дает добро на сделку.

Эта техника не только позволяет вам спокойно утвердить свою цену, но и является хитрой уловкой: вы и ваш оппонент оказываетесь заодно. С этого момента ваши интересы перестают сталкиваться, и вы вместе выступаете «против» вашего начальника. Ваш оппонент испытает облегчение оттого, что переговоры сдвинулись с мертвой точки, даже если играть на таких условиях он не собирался. Похоже на манипуляцию? Отчасти. Злоупотреблять этим приемом я бы не стал. Вместе с тем он окажется очень полезным, если вам нужно пойти в пере-

## Интенсивный курс

говорах дальше, чем можно, не теряя при этом контроля над ситуацией (продажа подержанных машин дает немало тому примеров).

### *Результат*

Разрешение от руководства на особое предложение часто способствует прогрессу переговоров, оказавшихся на грани срыва.

### *Варианты*

Техническая подробность: вы можете и не звонить руководству, а заранее предусмотреть «особое предложение» на непредвиденный случай, однако телефонный звонок особенно эффективен, поскольку рассчитывает на психологический эффект от предвкушения сделки.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## ТЕМА 25

### **Как подать себя с максимально выгодной стороны**

Скромность и смущение — злейшие враги эффективных переговоров. Никто не любит чрезмерно расхваливать себя, и часто мы начинаем сдавать позиции, уступая по тем или иным условиям сделки еще до начала переговоров лишь потому, что наши условия кажутся нам слишком напористыми. Очень важно уметь подать себя, не вредя своему начинанию, если вы действительно хотите получить то, чего ждете от жизни.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## **25.1** | Упражнение-техника: **Не принижайте себя**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

В переговорах по продаже человек сам может стать своим злейшим врагом. За исключением тех, у кого нрав тверже стали и кто привык ни с кем не считаться, мы обычно не любим огорчать других людей и, более того, предпочитаем им угождать. Поэтому иногда начинаем принижать сами себя, прежде чем оппонент успеет сказать хоть слово.

Например, вас спрашивают: «Какова ваша почасовая оплата?» (цена за единицу товара и так далее), и вы отвечаете: «Сто фунтов». Вдруг эта сумма начинает казаться вам несколько завышенной: в конце концов, вы имеете дело с маленькой фирмой или слышали, что у них финансовые трудности, или у вашего оппонента очень приятная внешность. И вот вы спешите оговориться: «Конечно, эта цифра может быть снижена». Но зачем вам с самого начала ставить себя в невыгодное положение?

Конечно, вы можете подорвать свои позиции и без таких дополнений. Если вы ответите: «Около ста фунтов» или что-то в этом роде, то тем самым вы подтолкнете оппонента к тому, чтобы он снизил эту сумму. Сама цифра «100» слишком напоминает начальную позицию для переговоров, поэтому, возможно, будет лучше сказать «99» или «101».

### *Обратная связь*

Ваши противники на переговорах все равно будут стремиться снизить сумму, которую вы потребуете, поэтому не следует им в этом потворствовать. Теперь, когда вы знаете о возможной опасности, постарайтесь заранее твердо определиться с суммой, которую вы у них потребуете, и проникнитесь уверенностью, что это разумная цена. Теперь утвердитесь в мысли, что именно на этой сумме вы будете настаивать, какого бы сочувствия ни были достойны ваши оппоненты. Называть свою

цену следует не с сомневающимся видом, а так, будто вы делаете одолжение: в чем вам сомневаться, если ваши требования совершенно законны?

*Результат*

Это совершенно безопасный прием, который поможет вам быстро получить требуемую цену. Главное — не поддаваться никаким искушениям.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## 25.2

**Техника:****Получение поручительства**

**Подготовка:** Подумайте, к кому вы можете обратиться за поддержкой.

**Время выполнения:** Тридцать минут.

**Средства для выполнения:** Обычная и электронная почта.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Переговоры немыслимы без элемента взаимного доверия. Чем больше другая сторона доверяет вам, тем легче вам будет продвинуться вперед в переговорах. В большинстве случаев ваши оппоненты знают вас не слишком хорошо. Вот тогда на сцене появляются поддержки и гарантии. Если вам удастся привлечь к переговорам пользующегося уважением посредника, это может придать вашим условиям дополнительный вес.

Поддержка и поручительство могут касаться вас лично или вопроса, о котором вы договариваетесь (и любого из его аспектов). Выбор посредника будет зависеть от его желания играть эту роль и его пригодности для нее. Важно также, чтобы посредник, который пользуется уважением одного или нескольких оппонентов, смог бы выступить в ваших интересах.

В качестве упражнения составьте список всех тех, с кем у вас были дела за последние полгода и кто мог бы поручиться в вашу пользу. Почему бы затем не сделать и следующий шаг и попросить кого-нибудь из этих людей выступить с поддержкой для вас?

*Обратная связь*

Получить поддержку может показаться сложным, хотя на самом деле это не так трудно. Вы поспешите с выводом, что никто вам ее не окажет, и решите, что не стоит и пытаться обращаться с подобной просьбой. Вместе с тем это требует самых незначительных усилий (если не считать смущения) — надо лишь связаться с кем-нибудь и попросить его выступить на вашей стороне с поддержкой. Если вам повезет и незнакомый поручитель окажется известным человеком или будет иметь вес в глазах ваших оппонентов, вы получите весьма ощутимое преимущество.



*Результат*

Поручительство повышает ценность вашей аргументации, а заодно и вероятность того, что другая сторона примет вашу позицию.

*Варианты*

Если вам предстоит обратиться к незнакомым людям, не давайте смущению ни одного шанса — этот шаг себя оправдает.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Эмоциональную «начинку» переговоров иногда очень легко недооценить. Поскольку обе стороны то и дело перебрасываются фактами и цифрами, они могут забыть о том, что в конечном счете переговоры — это разновидность человеческого общения, в котором проявляются естественные для людей реакции. Психологическое состояние ваших оппонентов скажется на ходе сделки независимо от того, хотите вы этого или нет.

Поэтому вы получите дополнительную пользу, если будете стремиться создать в ходе переговоров позитивную атмосферу. Наслаждайтесь — это станет лучшим средством достижения успеха. Восхищайтесь своими продуктами и услугами. Радуйтесь возможности общения с другими участниками обсуждения; радуйтесь взаимовыгодным результатам.

Во время переговоров регулярно напоминайте себе о том, какие положительные результаты они вам сулят. Улыбайтесь людям; заставьте себя избавиться от всех негативно окрашенных мыслей: думайте в позитивном ключе. Результаты поразят вас. Теперь, в качестве упражнения, подумайте о последних переговорах, в которых вы принимали участие. Чем вы могли бы наслаждаться, пока вели их, если бы приложили к этому немного усилий? Не позволяйте себе ответить «ничем» — вспомните по крайней мере пять приятных моментов.

### *Обратная связь*

Удовлетворение, как и большинство положительных эмоций, гораздо труднее сымитировать, чем отрицательные эмоции. Более того, любая ваша попытка сыграть восторг покажется фальшью и подобострастием, если только вы не обладаете большим актерским опытом. Вместо этого приложите усилия к тому, чтобы испытывать искреннее удовольствие. Если вы что-то продаете, найдите причины для того, чтобы искренне полю-

бить свой продукт или услугу. Какими бы ни были переговоры, думайте о том, что может вам в них понравиться. Если вы успешно проведете их, то принесете пользу и себе, и своей компании, а это именно то, к чему нужно стремиться и по поводу чего можно испытывать теплые чувства. Попробуйте искренне наслаждаться переговорами и обществом своих оппонентов. На первых порах это может показаться трудной задачей, но практика поможет вам этому научиться.

### *Результат*

Удовольствие — замечательное подспорье в переговорах, тонкое, но сильное средство. Если оно искренне, сопротивляться ему практически невозможно. Кроме того, вам самому участие в переговорах будет нравиться больше, а это отличное дополнительное преимущество.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★★

25.4

**Упражнение:**

**Используйте свои достоинства в полной мере**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Представьте себе, что вы обращаетесь в компанию, чтобы занять вакантное место. Благодаря отличной подготовительной работе вы узнали многое о других претендентах. Кроме вас, есть три соискателя, квалификация, опыт и умения которых ничуть не отличаются от ваших собственных. Поэтому по профессиональным критериям можно будет с успехом выбрать любого из вас.

В течение пяти минут подумайте о тех своих достоинствах, которые не имеют прямого отношения к этой вакансии. Что, помимо специфического опыта и навыков, необходимых для работы, может сделать вас самым предпочтительным кандидатом? За следующие пять минут придумайте, как использовать эти дополнительные преимущества, чтобы вас взяли на это место. Как вы увяжете их с требованиями работы и потребностями компании? Как вы подчеркнете, что именно эти ваши достоинства сыграют важную роль? Какие уроки, полезные для будущей деятельности, вы можете извлечь из своего опыта применения этих достоинств в других областях своей жизни?

*Обратная связь*

На первый взгляд может показаться, что эта тема практически не связана с переговорами, однако помните, что значительная их часть предполагает умение навязать оппонентам свои условия. Анализ ваших общих достоинств и умение увязать их с главными требованиями должны стать частью вашей подготовки к переговорам так, как вы делали это в данном упражнении. Оно не должно отнять у вас больше десяти минут, но ценность его будет огромна. Не упускайте тех своих сильных сторон, которые на первый взгляд не имеют прямого отношения к делу; я надеюсь, что вы уже поняли: смысл этого упражнения и состоит в действии самых нестандартных факторов.

### *Результат*

Если вы поразмыслите о своих общих достоинствах и сможете сделать так, чтобы они повлияли на ход переговоров, это обратит в вашу пользу ситуацию, в которой оппонентам придется выбирать из равных величин. Чем больше внимания вы уделите анализу своих самых общих достоинств и способам их применения, тем больше у вас будет шансов преуспеть.

### *Варианты*

Если вы недавно участвовали в переговорах или если они вскоре предстоят вам, не пожалейте нескольких минут для изучения дополнительных преимуществ своей позиции.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

**Упражнение:**  
**Будьте самим собой**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Разделите лист бумаги на две колонки. В левой напишите несколько ключевых фраз или коротких предложений, которые ообразят, каким вы кажетесь своим оппонентам на переговорах. Подумайте о том, как и о чем вы говорите с ними, как поступаете и так далее.

В правой колонке выполните это же упражнение, но применительно к другой ситуации: вашему ужину со старыми друзьями. Теперь сравните обе свои характеристики. Что вы можете сделать для того, чтобы ваши оппоненты на переговорах воспринимали вас так же, как друзья?

*Обратная связь*

Я не предлагаю вам завязывать тесную дружбу с оппонентами на переговорах и не призываю вас приглашать их на обед — хотя это может быть неплохой идеей. Просто будет полезно, если в ходе переговоров эти люди увидят вас таким, какой вы есть и каким вас видят ваши друзья, и если вы не покажетесь скованным и неискренним (какими мы часто выглядим на официальных встречах типа упомянутых).

Все, что вы сможете сделать, чтобы помочь оппонентам узнать и оценить вас как человека, будет способствовать укреплению взаимного доверия, которое значительно облегчит движение к обоюдовыгодному для сторон результату. Чем больше человеческого оппоненты увидят в вас, тем меньше шансов на то, что они нанесут вам удар в спину, и тем больше вероятность того, что они будут проявлять вежливость и теплоту. Вот почему для переговоров так важен личный контакт. Несмотря на то что люди влюбляются друг в друга, общаясь по электронной почте или в интернет-чате, у вас будет гораздо больше шансов достичь успеха в достаточные для этого сроки, если вы договариваетесь с оппонентами лично.

*Результат*

Сделайте так, чтобы вашим оппонентам было трудно проявлять по отношению к вам безразличие и отвращение. Если они знают вас как человека и вы им нравитесь, они скорее помогут вам прийти к взаимовыгодному результату.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## ТЕМА 26

### **Как сделать выбор и принять взвешенное решение**

Мы принимаем решения на протяжении всей своей жизни: организуя свое время, общаясь с людьми или сталкиваясь с различными событиями. Часто этот процесс почти не требует от нас сознательных усилий — более того, мы можем даже не осознавать, что принимали решение. Иногда, впрочем, мы бываем вынуждены делать осознанный выбор и сознательно отбирать критерии для принятия решения.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.



## 26.1

## Упражнение-техника: Делайте заметки

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Двадцать минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Умение делать заметки очень важно для управления ходом переговоров. Вам потребуется научиться это делать так, чтобы ваше внимание в основном было сосредоточено на обсуждении. И что еще важнее: вы должны уметь найти ту или иную пометку, не теряя этого внимания. Идеально подходят для этой цели графические заметки. В данном упражнении вам предстоит уделить примерно двадцать минут составлению графических заметок на основе ключевых пунктов ваших переговоров.

В центре листа бумаги или доски нарисуйте символ, обозначающий главную проблему переговоров. От него будут исходить радиусы, символизирующие основные аспекты данной области, а от каждого из них будут отходить ответвления, обозначающие все более и более специфические проблемы.

Над каждым из ответвлений напишите одно-два ключевых слова: это будут названия тех или иных областей. Например, одно ответвление может называться «прибыль», от него будут исходить две ветви: «затраты» и «доходы». Первая из них должна разветвляться по основным составляющим затрат, а вторая — на прямые и побочные продажи.

В целом задача состоит в том, чтобы рисунок получился органичным и естественным. Начните с более длинных и широких ответвлений, которые расположены ближе к центру рисунка, и постепенно двигайтесь к более тонким и коротким линиям, которые, в свою очередь, будут завершаться уже неделимыми понятиями. Для каждого ответвления можете воспользоваться своим цветом и тем же цветом обозначать его составляющие.

### *Обратная связь*

Умение делать заметки и одновременно сосредотачиваться на чем-то другом совершенствуется в процессе практики.

## Интенсивный курс

Данное упражнение стоит в этом смысле особняком, поскольку позволяет постичь азы «графических» заметок, однако его следует выполнять регулярно, пользуясь им на практике. Например, каждый раз, когда вам предстоит собрание или встреча, постарайтесь для тренировки делать заметки по такой системе (независимо от того, нужны ли они вам).

### *Результат*

Усовершенствовавшись в искусстве делать пометки, вы сможете быть на высоте в ходе переговоров и сумеете немедленно отреагировать на каждую возникающую возможность, а подобное умение совершенно необходимо.

### *Варианты*

Существуют и другие методы ведения заметок, однако с предлагаемым по эффективности на переговорах не сравнится ни один из них.

Управление временем	★★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★★★
Развлечение	★★

## 26.2

## Техника:

## Сроки и проблемы

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Часто мы подвергаем себя ненужному стрессу лишь потому, что придаем преувеличенное значение той или иной проблеме или задаче. Для того чтобы поставить раздутую проблему на свое место, полезно принять в расчет такой фактор, как время. В этой книге вы найдете не одно упражнение, посвященное специально управлению временем. Что касается данной техники, то она предназначена скорее для того, чтобы понять природу фактора времени и его действие.

Когда перед вами в очередной раз встанет задача, настоятельно требующая решения и вызывающая стресс, потратьте пару минут на размышления о двух аспектах времени. Во-первых, действительно ли эта задача требует решения прямо сейчас или же вы забегаете далеко вперед? К какому сроку эта задача *действительно* должна быть выполнена? И во-вторых, попробуйте заглянуть далеко в будущее. Если бы такая задача встала перед вами через десять лет, насколько значительной она бы оказалась? В какой мере она могла бы изменить ход вашей жизни?

### *Обратная связь*

Иногда ответ бывает таким: «Это нужно сделать сегодня» или «Эта работа круто изменит всю мою жизнь». Прекрасно, в таком случае некоторый стресс даже желателен. Однако если эта задача к числу срочных не относится (как и большинство других) или если за ближайшие десять лет вы даже не вспомните о ней, что бы ни случилось, значит, ее можно смело исключить из числа приоритетных.

### *Результат*

Эта техника очень полезна: приурочив решение задачи к точному сроку и проанализировав ее из гипотетического будущего, вы сможете избежать массы ненужных стрессов.

## Интенсивный курс

### *Варианты*

Вы можете пользоваться этой техникой каждый раз, когда вас будет одолевать та или иная проблема или задача.

Управление временем	☆☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆
Общее развитие	☆☆
Развлечение	☆☆

## 26.3

### Упражнение-техника: Простая оценка вариантов

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот, ручка.

**Частота выполнения:** Один раз.

Когда вам приходится выбирать из нескольких вариантов, то для того, чтобы сделать правильный выбор, пригодится метод простой оценки вариантов. Опробуйте его в реальной ситуации, например, когда будете покупать новую машину.

Напишите на листе бумаги возможные варианты. Если их оказалось больше трех-четырех, постарайтесь немедленно отбросить некоторые из них как совершенно неприемлемые.

Составьте перечень критериев, по которым вы будете производить выбор. Опять-таки постарайтесь свести их количество к нескольким, но важнейшим.

И наконец, произведите оценку каждого варианта по всем критериям; для этого вы можете воспользоваться десятибалльной шкалой или такими градациями соответствия, как «Высокое / Среднее / Низкое». Теперь сделайте совмещение и подсчет результатов.

В итоге у вас должен получиться рейтинг, основанный на оценке логично подобранных критериев. Вместе с тем он должен быть не столько руководством к действию, сколько подсказкой для вашей интуиции. Если ваше внутреннее чутье оказывается в разладе с логическими оценками, постарайтесь выяснить, что стало причиной этого. Может быть, есть критерии, которые вы не приняли в расчет? Или же одни критерии оказались куда важнее, чем другие?

#### *Обратная связь*

В ходе переговоров варианты выбора могут появляться и не одновременно. У вас может возникнуть необходимость выбирать между предложениями и ценами, между поставщиками и продуктами... между различными сочетаниями меняющихся условий. Единственный критерий: у вас должен быть набор вариантов, из которых вы будете выбирать. Этот метод оценки

## Интенсивный курс

поможет вам лучше разобраться в своих решениях и сделать оптимальный выбор.

### *Результат*

Упорядоченный подход к принятию решений придаст вам уверенности в том, что вы рассмотрели все варианты, и вы будете знать, что выбрали один из них с помощью ряда взвешенных критериев: в результате вы примете более разумное и продуманное решение.

### *Варианты*

Если критерии выбора оказываются неоднородными, воспользуйтесь следующим методом, который называется «Сложная оценка вариантов».

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

## 26.4

### Упражнение-техника: Сложная оценка вариантов

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Двадцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот, ручка.

**Частота выполнения:** Один раз.

Иногда оказывается, что самих по себе критериев недостаточно, чтобы сделать выбор между кандидатами. И в этом случае вам нужно будет оценить каждого из них определенным баллом: скажем, вы посчитаете, что опыт окажется вдвое ценнее, чем квалификация. Здесь мы будем использовать процесс, который напомним вам упражнение «Простая оценка вариантов», однако времени он займет несколько больше. Как и в прошлом упражнении, можете взять для примера покупку машины или аналогичную задачу.

Составьте на листке бумаги список вариантов, ограничив их количество тремя или четырьмя — это очень важно. Теперь составьте список критериев для выбора. Подумайте, как вы оцените каждый из них? Повторимся: таких критериев должно быть всего несколько и притом самых важных. Прежде чем двигаться дальше, нужно оценить критерии. Первому из них назначьте цену в один балл (1), а каждому следующему давайте оценку, которая будет отражать его стоимость в соответствии с первым и главным критерием. Например, если он только наполовину важен по сравнению с первым, оцените его в 0,5 балла, а если — вдвое важнее, тогда — в 2 балла.

И наконец, оцените все варианты по каждому из критериев, воспользовавшись десятибалльной шкалой. Прделав это, умножьте каждый балл на коэффициент данного критерия, а затем сложите результаты.

В итоге у вас должен получиться рейтинг вариантов, основанный на логически обоснованных критериях. Однако полученный рейтинг все же следует использовать как вспомогательное средство для вашей интуиции. Если ваше внутреннее чутье находится в разладе с логической оценкой, постарайтесь, выяснить, почему так получилось. Может быть, какие-то критерии вы не приняли в расчет?

### *Обратная связь*

В ходе переговоров варианты выбора могут появляться и не одновременно. У вас может возникнуть необходимость выбирать между предложениями и ценами, между поставщиками и продуктами и между различными сочетаниями меняющихся условий. Взвесив критерии при помощи коэффициентов, вы сможете сделать более разумный выбор.

### *Результат*

Упорядоченный подход к принятию решений придаст вам уверенности в том, что вы рассмотрели все варианты, и вы будете знать, что выбрали один из них с помощью ряда взвешенных критериев: в результате вы примете более разумное и продуманное решение.

### *Варианты*

Если работа по оценке критериев вызывает у вас проблемы, то можете воспользоваться крупноформатной таблицей, наподобие той, которую мы приводим на нашем сайте: [www.cul.co.uk/crashcourse](http://www.cul.co.uk/crashcourse). Одним из преимуществ этой таблицы является то, что на ней гораздо легче работать с коэффициентами и баллами (это необходимо для того, чтобы принять правильное решение).

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆



## 26.5

## Упражнение-техника: Интуитивный выбор

**Подготовка:** Выполните упражнение «Сложная оценка вариантов».

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Блокнот, ручка.

**Частота выполнения:** Один раз.

Логическим путем можно прийти лишь до известного предела, и многие решения в деловом мире принимаются интуитивно. Значит ли это, что можно обходиться вообще без оценки вариантов? Не совсем так — просто вам понадобится «уточнить» результаты логической оценки. В качестве отправной точки используйте те из них, которые получены с помощью метода сложной оценки результатов. Взгляните на них и оцените их еще раз, опираясь лишь на внутреннее чутье. Не принимайте во внимание никакие детали и критерии — перестройте их порядок так, как сочтете нужным.

Если результаты механических подсчетов не совпали с вашим интуитивным выбором, подумайте, что заставило «официальные» данные подсчетов так измениться. Поработайте с критериями: может быть, если изменить присвоенные им коэффициенты, у вас и получится «интуитивный» результат? Например, какой-то из вариантов может обрести более высокую стоимость, если вы снизите коэффициент цены и повысите коэффициент внешнего вида (воспользуйтесь своими собственными критериями).

Если же ваш интуитивный выбор дал те же результаты, значит, вы обладаете сильным логическим мышлением. Но и в этом случае выполните это упражнение: попробуйте произвольно поменять коэффициенты и баллы, чтобы увидеть, насколько от таких перемен будут изменяться результаты.

### *Обратная связь*

Для того чтобы делать правильный выбор, очень важно уметь быстро изменять свое решение с помощью интуиции. Прибегая к столь тонкому методу анализа, вы сможете переходить от одного варианта к другому и контролировать ситуацию.

## Интенсивный курс

К сожалению, числа, которые нам нужно принимать в расчет, имеют склонность путаться, если мы оперируем несколькими условиями. Можно приобрести одну из компьютерных программ, которые облегчают анализ решений (хотя и крупноформатная таблица может прекрасно в этом помочь).

Бывает интересно проанализировать некоторые исторические решения, принятые в вашей компании, в других компаниях или правительством страны. Подыщите «очевидные» критерии и посмотрите, как они «должны были» повлиять на принятие решения. В таких случаях часто бывает, что сознательно или бессознательно люди, принимавшие решения, опирались скорее на интуицию или скрытые критерии.

### *Результат*

Как мы уже видели, часто приходится выбирать между предложениями и ценами, между поставщиками и продуктами, между различными условиями и так далее. Если вам удастся логически обосновать свое положение и понять, насколько нужно изменить его для того, чтобы оно совпадало с вашим интуитивным выбором, значит, ваша позиция не оставляет желать лучшего.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

**ТЕМА 27****«Выход за рамки»:****творческий подход к общению с людьми**

Наше поведение в ходе общения с другими людьми подчиняется ряду условностей. Некоторые из них поддерживаются для того, чтобы было легче общаться, но гораздо чаще такие условности имеют своим основанием алчность: вспомним хотя бы деловую аксиому «убеждайте клиента в том, что вы действуете только в его интересах, и выжимайте у него все до последнего гроша». Другие условности укоренились лишь потому, что «так делается всегда»: возьмем, к примеру, утверждение о том, что любые соглашения между компаниями или компанией и физическим лицом должны непременно основываться на деньгах. Но если выйти за пределы очевидного и отойти от всех условностей, можно достичь значительно большего.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

**Техника:**  
**Частичное согласие**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Вот неоспоримый факт: вокруг нас много людей, общение с которыми оказывается весьма напряженным, иногда даже мысль о необитаемом острове кажется заманчивой. Особенно тяжелым бывает общение с людьми, которые приходят с жалобами, а если такой человек к тому же и озлоблен, это еще хуже. Когда на нас угрожающе наставляют указательный палец, как тут не зашкалить нашему внутреннему стрессомеру!

Предлагаю вам технику, которая как нельзя лучше поможет в общении с подобными людьми. Если вы не хотите соглашаться с тем, что говорит этот человек, и полностью уступать ему (хотя если это будет полезно, то выберите путь наименьшего сопротивления), найдите в его доводе какой-то момент, с которым вы можете согласиться, и сделайте упор на этом частичном согласии. Не давайте прямого ответа на жалобу этого человека — дайте ему понять, что вы с ним согласны.

Допустим, вам приходится иметь дело с человеком, который заявляет, что уже является вашим клиентом в течение двадцати лет, но ему нанесли какой-то ущерб, и он требует его компенсировать. Выплачивать компенсацию вы не намерены, поэтому попробуйте разрядить обстановку такими словами: «Я понимаю, как вы раздосадованы, особенно учитывая, что вы уже так давно являетесь нашим клиентом».

### *Обратная связь*

Эта техника окажется полезной не только в отношениях между фирмой и клиентом, но и всюду, где вам придется иметь дело с человеком негодующим, который явился с жалобой.

Если в ответ на вашу реплику клиент скажет: «Все это прекрасно, но что конкретно вы собираетесь предпринять?», то повторять «Я понимаю, как вы раздосадованы» не стоит — это доведет его до белого каления. Вместе с тем во многих случаях

ваше согласие, призванное разрядить обстановку, поможет вам прийти к компромиссу прежде, чем вы решите сделать ответный выпад.

### *Результат*

Снижение эмоционального накала в ходе конфликта увеличит ваши шансы на обоюдовыгодное решение, а также понизит уровень стресса, которому вы подвергнетесь.

### *Варианты*

Если поблизости от вас нет разгневанных людей, примите мои поздравления. Призовите на помощь друга и прорепетируйте вместе эту технику.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★
Развлечение	★★

27.2

**Упражнение:**  
**Атмосфера доверия**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Если вы сумеете добиться того, чтобы между вами и вашими оппонентами на переговорах установилось доверие, тем самым значительно повысите шансы на обоюдовыгодный результат. Понять механизм возникновения доверия вам поможет это упражнение.

В течение пяти минут проанализируйте доверительные отношения, которые были у вас раньше: с семьей, друзьями, коллегами или с партнерами по переговорам. Что позволяло вам доверять этим людям? Как возникало между вами доверие? Укажите важнейшие его факторы.

В течение следующих пяти минут подумайте о том, как можно задействовать эти факторы в ходе ваших переговоров. Например, одним из них является выполнение обещаний. Что вы можете сделать во время переговоров, чтобы стало ясно, что вы выполняете свои обещания? Вы должны будете подтвердить свою надежность до окончания переговоров, чтобы ваш оппонент имел возможность в ней убедиться.

И за оставшиеся пять минут определите, что может явиться залогом долгосрочного доверия. Если вы проводите не просто случайные переговоры, то подумайте о том, как вам воспользоваться ключевыми факторами доверия, чтобы со временем между вами и вашим партнером по переговорам установились доверительные отношения. Чего вы должны будете избегать, чтобы не погубить это доверие?

*Обратная связь*

Видимо, доверие является важнейшим из отдельно взятых факторов успеха, которого недостает деловому миру. Участники переговоров не доверяют друг другу. Начальники лишены доверия к работникам, а те не доверяют начальникам. Продавцы не доверяют клиентам (и наоборот). Потребность в установ-

лении доверия должна проистекать не только из велений нравственности (что тоже было бы неплохо), ведь вне всякого сомнения, оно является единственной основой для построения взаимовыгодных отношений.

Если вам кажется странным, что в качестве эталона успеха сделки я избрал именно доверие в ваших нынешних деловых отношениях, советую не удивляться этому. Переговоры — не что иное, как форма личного общения людей. Эффективные переговоры должны в такой же степени основываться на наших личных качествах, как и в любых других теоретических предпосылках.

### *Результат*

Это упражнение призвано показать вам, как можно достичь успеха в построении доверительных отношений. Если для этого вам предстоит пойти на коренные изменения, может потребоваться некоторое время для того, чтобы оппоненты начали вам верить, — дайте им время.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★ ★
Развлечение	★ ★

**Упражнение-техника:**  
**Отличный обмен**

**Подготовка:** Подготовьте товары для обмена.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Товары для обмена.

**Частота выполнения:** Один раз.

Часто, занимаясь продажами, мы лишаем себя отличной возможности — а именно бартера. Идя на бартер, вы предлагаете оппонентам товар, обошедшийся вам по себестоимости, уже по розничной цене и получаете немедленное средство для достижения цели. Это означает, что вы можете быть щедрым и все же не остаться в проигрыше. Вы обмениваетесь по отпускной цене тем товаром, который обходится каждому из вас по себестоимости, в результате все оказываются в выигрыше.

Может также оказаться, что вы захотите что-то купить, а продавец не нуждается в ваших услугах или продуктах. Что следует делать в таком случае? Попробуйте найти торгового посредника, который захотел бы получить вашу продукцию, и в свою очередь имеет что-то, что может заинтересовать ваших оппонентов на переговорах. Предположим, у вас фирма по организации праздников и вы решили приобрести партию микроавтобусов. Автомобильная фирма в ваших услугах не нуждается, зато местная радиостанция не прочь использовать ваши услуги в качестве призов. Поэтому вы предлагаете свои услуги радиостанции, а та в свою очередь берет на себя рекламу автомобильной фирмы по льготным тарифам. Опять-таки все в выигрыше. Автомобильная фирма получает дешевую рекламу, радиостанция — роскошные призы для бесплатных конкурсов, а вы дешево приобретаете микроавтобусы.

Едва ли можно организовать натуральный обмен за десять минут. Ваша цель в этом упражнении — изучить свои продукты и услуги и выяснить, что и как вы сможете задействовать для бартера. Поэтому когда вы будете проводить очередные переговоры, у вас окажется секретное оружие.

*Обратная связь*

Не так давно крупная фармацевтическая компания проводила переговоры с авиакомпанией, чтобы последняя обеспе-



чивала все ее авиаперевозки. Директор по закупкам фармацевтической компании недавно летал рейсом этой авиакомпании и заметил, что в гигиенических наборах для первого класса используется продукция их конкурентов. Этот факт он сделал ключевой темой переговоров. Авиакомпания сменила поставщика гигиенических средств и получила контракт на перевозки. Подобные перемены были вызваны отнюдь не деньгами — осуществить их позволил бартер.

### *Результат*

Натуральный обмен способен радикально изменить ситуацию на переговорах — он позволяет оперировать значительными объемами предложений, задействовать которые первоначально не предполагалось. Непонятно, почему к бартеру прибегают так редко.

### *Варианты*

В качестве альтернативы можете рассмотреть свои отношения с поставщиками и клиентами. Есть ли какие-нибудь способы использовать вместо денег ваши продукты и услуги в отношениях с ними? Набросайте краткую схему поступления денег в вашу организацию и ее денежных затрат. Каждый из этих денежных потоков вполне можно заменить бартером.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★★★

**Техника:**  
**Провал переговоров**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Один вечер.

**Средства для выполнения:** Денежные расходы.

**Частота выполнения:** После неудачных переговоров.

Это особая техника, поскольку к ней следует прибегать лишь в тех случаях, когда вы неудачно провели переговоры. В такие моменты вы очень расстроены: ведь могли одержать победу, но потерпели поражение. Я имею здесь в виду не уступки по ряду условий, а полное поражение: вам не удалось заключить сделку, а возможно, вас наголову разбили конкуренты.

Вы можете с хмурым видом забиться в угол, но это вам ничем не поможет. Вместо этого попробуйте встряхнуться. Отпразднуйте полный крах переговоров и те уроки, которые вы из него извлекли (а вы обязательно должны хоть чему-то научиться).

Если вы провалили крупные переговоры, сходите поужинать, посетите кино или театр. В других случаях можно просто чем-нибудь полакомиться. Что бы вы ни делали, это должно преследовать такую цель: забыть о неудаче и двигаться дальше. Отпразднуйте тот факт, что на следующее утро вы с гораздо большим успехом возьметесь за новое начинание — только обязательно возьмитесь за него!

*Обратная связь*

Речь идет не о том, чтобы прятать голову в песок. Вы потерпели поражение, а оно способно выбить почву из-под ног. В конце концов, если на новых переговорах у вас не будет полной уверенности в успехе, вы рискуете сами испортить себе дело, считая себя неспособным преуспеть. Но если впадете в полное уныние, которое часто является спутником неудач, вы этим никак себе не поможете. В такой ситуации важны три момента: сделать вывод из неудачи, отпраздновать переговоры, чтобы забыть о них, и двигаться дальше (будет лучше всего, если ваше новое начинание окажется более значительным и успешным).

*Результат*

Неудачи неизбежны: никто их не минует. Но если вы хотите овладеть искусством переговоров, вам просто необходимо уметь справляться со своими провалами.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



**Упражнение-техника:**  
**Завышенная планка**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Узнайте цены нескольких своих продуктов или услуг (или чего-то еще). Для каждого из них напишите по меньшей мере три разумные причины для удвоения цены. Теперь проанализируйте недавно заключенные контракты. На этот раз укажите по меньшей мере три разумные причины для удвоения объема поставок.

*Обратная связь*

Конечно, в каждом из таких случаев найдется сотня оснований для того, почему вам не следует поднимать цену: в данном ценовом диапазоне работают все ваши конкуренты, эти товары всегда столько стоили и так далее. Но может быть, вы выбрали для сравнения не тех конкурентов? Может быть, по сравнению с соперниками вы предлагаете настолько более качественный товар, что это вполне заслуживает удвоения цены? Всегда можно привести доводы в пользу «завышения планки», помните также, что для того, чтобы получить прежнюю сумму доходов, вам потребуется продавать вдвое меньше. Конечно, что-то вы все равно должны будете продавать — доходы должны превысить расходы. Но если вы будете торговать по заниженным ценам, то ничего не добьетесь.

Нечто подобное мы уже наблюдали в упражнении «Начальная цена» (занятие 24.2), но мне захотелось превратить эту идею в самостоятельную технику, поскольку она является основанием для всего процесса переговоров, а не только для назначения начальной цены. Если вы метите высоко, вас чаще будут ждать неудачи, и вы должны будете сделать так, чтобы поддержать свое начинание и довести его до конца, поскольку нет никакого смысла в том, чтобы добиваться контракта на нестандартных условиях, а затем его не выполнять. Однако, лишь завышая свою планку, вы сможете подняться над остальными. Игра стоит свеч.

*Результат*

Для того чтобы от вас ждали большего, необходимо метить выше. А если вы не предъявите к себе более высоких требований, вас ждет лишь ограниченное признание и ограниченный успех. Больше тут ничего не скажешь.

*Варианты*

Попробуйте выполнить это упражнение, повышая цены в четыре раза.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## ТЕМА 28

### Планирование: путь к успеху

Общаясь с другими людьми, легко представить себе, что переговоры зависят исключительно от нашей способности ориентироваться по ходу ситуации и использовать обстановку с пользой для себя. Конечно, неожиданные ходы и приемы могут оказаться очень полезными. Но не менее верно и то, что на переговорах не обойтись без подготовки. Если вы досконально знакомы с тем, что продаете, вы можете импровизировать, а если нет, то будете «плавать». Если вы знаете, к чему стремитесь, то будете гибким, а если не знаете, то остается лишь блуждать в потемках. Умение пользоваться внезапными подарками судьбы в значительной степени зависит от качества предварительной подготовки.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

## 28.1

**Упражнение-техника:  
Сценическое волнение**

**Подготовка:** Предстоящая презентация.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Большинству из нас время от времени приходится выступать перед большой аудиторией. Некоторым это умение дается легко, но многие боятся говорить перед публикой. Когда вам очередной раз придется проводить крупную презентацию, для профилактики стресса, который с ней сопряжен, выполните это упражнение по планированию. Как только станет известно, что вам придется выступать, вчерне наметьте основные этапы своей готовности: обдумывание презентации, подготовка сценария сообщения, репетиция, готовность к выступлению. Отчасти тот стресс, который сопряжен с вашим докладом, начинает охватывать вас задолго до того, как вы его произнесете, поэтому чем лучше вы подготовитесь, тем меньше вас будут терзать неприятные предчувствия.

За несколько дней до своего выступления проведите генеральную репетицию своей презентации. Вы можете почувствовать себя глупо, стоя перед компьютером и обращаясь к пустоте, зато в этом случае вы разберетесь со сроками своего выступления или выявите те его части, которые необходимо переработать или выбросить из-за неэффективности. Проведите репетицию дважды или трижды, если это необходимо, до тех пор, пока ваши заметки не станут для вас всего лишь справочным материалом. Отмечу, что писать развернутые сценарии выступления полезно, но зачитывать их на презентации не следует. Выберите из них то главное, что пригодится вам в дальнейшем.

Когда настанет день презентации, в первую очередь изучите место, где вы будете выступать (если это возможно): в помещении, с которым вы знакомы, будете меньше нервничать. Убедитесь в исправности техники (и подготовьте ей замену на случай отказа). Непосредственно перед выступлением выполните дыхательное упражнение. Настройте свои мысли на пози-

тивный лад, чаще улыбайтесь. Проникнитесь мыслью о том, что вам обеспечен успех. Теперь выходите к аудитории и выступайте. Проводя презентацию, обводите слушателей взглядом, но останавливайте его лишь на тех лицах, которые отражают неподдельный интерес к вашим словам.

### *Обратная связь*

Каждый, кто выходит на сцену, испытывает нервные сокращения в области живота. Сильным сценическим волнением страдают даже известные актеры. Это совершенно естественная реакция, однако не позволяйте ей превращаться в лишний стресс. Выступая, вы играете свою роль — и пусть эта роль будет положительной. Увлечитесь своей игрой — это доступно каждому.

### *Результат*

Выступления неразрывно связаны со стрессом, но если хорошо подготовиться, этот стресс можно ограничить приятной взволнованностью.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆☆☆
Ведение переговоров	☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆



**Упражнение-техника:****Уникальное предложение о продаже**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Независимо от того, является ли продажа буквальной задачей ваших переговоров, потребность что-то «продать» всегда будет присутствовать в переговорном процессе: нужно навязать свое предложение или выдвинуть свой довод. В маркетинге существует столь важный фактор успеха, как уникальное предложение о продаже. В течение нескольких минут подумайте о том, каким будет ваше уникальное предложение для той или иной предстоящей сделки. Если переговоры в ближайшее время не предвидятся, разработайте уникальное предложение для себя лично: это может понадобиться вам, если вы обратитесь за работой.

Уникальное предложение о продаже должно быть кратким, емким и хорошо запоминающимся: вы должны суметь передать смысл вашего делового предложения в одной фразе. Это может быть самая общая характеристика наподобие «Мы никогда не уступали в качестве» или «Мы очень стараемся», или конкретное условие: «На двадцать процентов дешевле, чем у любого из конкурентов», или «Единственная круглосуточная аптека с доставкой на дом».

*Обратная связь*

Вам не обязательно выступать на переговорах с уникальным предложением о продаже (хотя вы просто обязаны это сделать, если оно того стоит, и предлагать его на каждом шагу). Даже если вы не выступите с таким предложением, будет очень полезно держать его в уме в качестве довода в пользу того, почему ситуация должна развиваться в ваших интересах.

Если главная цель ваших переговоров состоит в том, чтобы прийти к компромиссному решению (например, компания ведет переговоры с профсоюзом), не думайте, что в этом случае можно обойтись без уникального предложения. Нравится вам

## Интенсивный курс

это или нет, но вам нужно «продать» свою позицию оппонентам — убедить их в своей точке зрения. Даже если сам ход переговоров не слишком располагает к тому, чтобы убеждать и «продавать», вы можете склонить оппонентов на свою сторону, если подготовите уникальное предложение.

### *Результат*

Уникальное предложение о продаже зарекомендовало себя как одно из основных маркетинговых средств: в нем делается особый упор на уникальную ценность предложения, и потому оно может принести пользу в любой переговорной ситуации.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★★
Развлечение	★★

## Упражнение-техника: **Главные цели переговоров**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Тридцать минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Когда вы участвуете в переговорах и на вас давят со всех сторон, у вас не остается времени для сложных и тонких расчетов. Вот тогда заранее проведенная подготовка начинает себя оправдывать. В этом упражнении мы сосредоточимся на двух важнейших целях всех переговоров: это компромисс и итоговые позиции.

В качестве упражнения выполните следующее: составьте для воображаемых переговоров список обсуждаемых условий и дополните каждое из них табличкой с указанием наилучшего, наихудшего и адекватного результатов для этого условия. Наилучший результат — это максимальное преимущество по данному условию, которое вы получите, если все будет так, как вам нужно (в реалистических пределах). Наихудший результат — это тот предел, ниже которого вы просто не можете опуститься, поскольку тогда переговоры попросту потеряют смысл. Адекватный результат — это показатель, при котором вы будете чувствовать себя вполне комфортно: не выдающийся итог, но и не катастрофа.

Теперь на том же самом листе бумаги, если это возможно, укажите возможные компромиссы. Проанализируйте различные сочетания условий: если по одному из них оппонент предоставит вам уступку, что вы сможете предложить ему в ответ?

### *Обратная связь*

Если вы можете узнать что-нибудь о каких-нибудь реально происходивших исторических переговорах, лучше воспользуйтесь для упражнения этой информацией. Выполняя его, вспомните упражнение «Всегда есть еще один рычаг» (занятие 1.5). Когда вы определите все свои цели, проанализируйте за несколько минут все дополнительные условия, которые можно было бы использовать в переговорах.

### *Результат*

Документ, в котором описаны ваша позиция и возможные уступки, принадлежит к числу полезнейших средств, которыми вы можете располагать на переговорах. Если вы обладаете блестящей памятью, то будет лучше, если все это запомните. Если же это непосильная задача, составьте свою памятку так, чтобы ее было легко читать, но только вам, а не вашим оппонентам.

### *Варианты*

С целями переговоров полезно поупражняться дополнительно. Придумайте несколько комбинаций обсуждаемых условий (а еще лучше, попросите кого-нибудь другого придумать их). Подумайте, как бы вы отреагировали на каждую из них, исходя из своих целей.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

## Упражнение-техника: Ваш прогноз

**Подготовка:** Информация о переговорах.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Здесь вам понадобится поработать для переговоров, которые вот-вот начнутся или только планируются. Их может проводить ваша компания или же вы услышали о них в новостях. Прочтите об этих переговорах как можно больше (чтение не входит в пять минут этого упражнения).

Теперь возьмите ручку и бумагу и попробуйте составить описание идеального, с вашей точки зрения, исхода данных переговоров. Если вы хорошо рисуете, можете снабдить свое описание и рисунками. Постарайтесь составить как можно более широкое описание возможных результатов переговоров.

### *Обратная связь*

Все переговоры устремлены в будущее, предвидеть которое мы не можем. А поскольку оно способно на любые сюрпризы, всегда бывает полезно иметь точные описания того, как это будущее может сложиться. Это может быть все, что угодно, — картины будущего в воображении художника или детальная и полномасштабная концепция — все зависит от того, какими средствами вы располагаете для прогнозов и какие переговоры описываете.

Вы можете получить существенное подспорье в обсуждении, если сумеете таким образом воплотить свои прогнозы на будущее, приблизительно набросав, что может произойти. Самый грубый прогноз можно построить, опираясь на силу денег. Предложить оппоненту деньги или чек (эта техника описана в занятии 24.1. «Вы можете получить это прямо сейчас»). Например, ваше предложение таково: «Вы можете прямо сейчас получить чек, если примете условия сделки». Материальное присутствие чека воздействует куда реальнее абстрактного понятия «оплата». Любые аналогичные средства, с помощью которых ваши оппоненты смогут увидеть результат переговоров таким,

## Интенсивный курс

каким его представляете вы (и которые сделают этот результат более конкретным), будут способствовать воплощению ваших прогнозов.

### *Результат*

Благодаря особенностям нашей психологии ваши оппоненты предпочтут тот результат переговоров, который они могут отчетливо увидеть или даже потрогать. Помогите им сделать этот выбор.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение.	★ ★ ★

## 28.5

**Упражнение-техника:****Оставьте инициативу за собой**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Допустим, вы достигли той стадии переговоров, когда вашим оппонентам необходимо обдумать свое решение. Не исключено, что им необходимо вернуться к себе и поговорить. А может быть, они просто смущаются подсчитывать перед вами на пальцах. Так или иначе, переговоры временно приостанавливаются. В этом таится следующая опасность: если ваши оппоненты возвращаются в свою привычную обстановку, они могут отвлечься. Но не позволяйте им отвлекаться: в тот же день, когда переговоры прервутся, отправьте им сообщение, в котором должны быть сформулированы ваши прежние договоренности — в позитивном духе.

Очень часто подобные письма оканчиваются чем-нибудь вроде: «Спасибо, что нашли время обсудить с нами этот вопрос. Если Вы хотите продолжить обсуждение, пожалуйста, свяжитесь с нами». Вам кажется, что это звучит безобидно? Не совсем: вы отдали оппонентам инициативу. Вместо этого попробуйте сказать так: «Я свяжусь с Вами в течение недели, чтобы договориться о времени следующей встречи» или что-нибудь в том же духе. Сохраните инициативу за собой и старайтесь развить ее. Для того чтобы составить такое письмо и выполнить то, что вы обещали, потребуется несколько минут, но это могут быть очень важные несколько минут.

В течение десяти минут подумайте обо всех текущих задачах и делах. В скольких из них вы отдали контроль над положением? Что можно сделать для развития ситуации?

*Обратная связь*

Я не знаю, чем это обусловлено, но завладеть таким образом инициативой оказывается не так-то просто. Может быть, люди боятся казаться навязчивыми? Но не сделав этого, вы потеряете инициативу в переговорах. Внимательно проанализи-

## Интенсивный курс

руйте реакцию своих оппонентов. Например, если вы звоните им и они не говорят ничего определенного по поводу даты вашей следующей встречи, скажите что-нибудь вроде: «Очевидно, вы сейчас очень заняты, может быть, я перезвоню вам в течение недели, чтобы узнать, на чем вы остановились?» В этом случае вы опять-таки овладели инициативой — не упускайте ее из рук.

В качестве дополнительного упражнения подумайте, как бы вы отреагировали на каждую из следующих опасностей утратить инициативу:

- ★ Клиент говорит вам: «Мои полномочия переходят к другому человеку — я попрошу его связаться с вами».
- ★ Вы завершили заключение контракта и получаете письмо с благодарностью за проделанную работу.
- ★ Вы не можете дозвониться до нужного вам человека, а его представитель говорит вам: «Я попрошу его связаться с вами».

### *Результат*

Шансы на благополучное для вас завершение переговоров в огромной степени зависят от того, владеете ли вы инициативой.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★



## ТЕМА 29

### Стройте общение так, чтобы вас понимали

Мы уже говорили о том, как важно уметь слушать, однако любое общение — процесс двусторонний, и предпоследняя тема курса призвана помочь вам излагать свои мысли так, чтобы вас понимали.

Изучая эту тему, обязательно выполните упражнения: если вы отложите их на другое время, то в итоге так и не сможете выполнить их. Ознакомьтесь с техниками; сделайте себе пометки, когда и где вы сумеете ими воспользоваться. Обязательно примените их, когда вам представится для этого благоприятная возможность в общении с людьми.

29.1

**Упражнение:**  
**Как использовать эмоции**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Ручка и бумага.

**Частота выполнения:** Один раз.

Эмоции — неотъемлемая часть любых переговоров. Было бы логично подумать, что от эмоций следует избавляться — это сделает переговоры стройными и ясными, но на самом деле вы можете использовать эмоции с выгодой для себя. В течение пяти минут подумайте о том, как вы можете задействовать в переговорах следующие эмоции (переходите к разделу «Обратная связь» лишь тогда, когда справитесь с этим заданием):

- ★ Гнев.
- ★ Теплота.
- ★ Взволнованность.
- ★ Интуитивное предчувствие.

*Обратная связь*

Пользоваться гневом следует с осторожностью: вы должны всегда контролировать его (а не наоборот). Гнев можно «сыграть» для того, чтобы короткой вспышкой эмоций отреагировать на несправедливое обращение с вами или выразить свою досаду. Едва вы заметите, что оппонент отреагировал на это (неважно, извинившись или рассердившись), следует смягчиться как можно быстрее. Напротив, положительные эмоции — теплоту и взволнованность — следует использовать гораздо чаще, чем мы привыкли это делать. Ваша душевная теплота поможет оппонентам уютно чувствовать себя при обсуждении сделки, а возбуждение подчеркнет вашу энергичность и серьезность намерений. Когда все идет хорошо, продемонстрируйте взволнованность, но так, чтобы оппонент понял, что вы с ним отлично ладите, а не так, чтобы ему показалось, будто вы готовы на него наброситься.

Что касается предчувствия, то это особое состояние. Оно очень важно — ваша реакция на происходящее ничуть не менее

значима, чем цифры и факты, однако пользоваться интуицией вы должны осторожно. Она прекрасно помогает оперировать понятиями и направлениями развития, но нередко подводит, когда мы имеем дело с цифрами. Почти всегда интуицию можно обмануть с помощью статистических данных, и даже такая простая «теория», как процентные соотношения, может сбить ее с толку. Поэтому будьте внимательны к маленьким процентам больших цифр — они могут казаться незначительными, но при этом имеют ничуть не меньшую важность, чем большие проценты маленьких цифр. Внимайте своей интуиции, но лишь после взвешенных и трезвых расчетов.

### *Результат*

Если правильно пользоваться эмоциями, они могут склонить чашу весов в вашу сторону даже тогда, когда переговоры выглядят предельно логичными. Эмоциями обладает каждый из нас, поэтому любая попытка игнорировать эти чувства играет на руку тем людям, которые умеют их использовать.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Переговоры, на которых вы хотите продать всего одну единицу товара, в самом разгаре. Вы обладаете сведениями, которые перечислены ниже; какие из них, по-вашему, должен знать потенциальный покупатель?

- ★ У вас есть еще два потенциальных покупателя.
- ★ Раньше вы уже имели дело с конкурентом своего оппонента.
- ★ Вы не можете снизить цену — в противном случае затраты на разработку продукта себя не окупят.
- ★ В тот же день вам звонит еще один потенциальный покупатель.

За пару минут укажите, что бы вы сообщили оппоненту в каждом из этих случаев.

### *Обратная связь*

Несмотря на то что мы предпочитаем скрывать свои карты, открытость часто дает лучшие результаты. В данном случае я предложил бы известить потенциального покупателя обо всех четырех обстоятельствах, однако, располагая такими сведениями, вы рискуете поступить опрометчиво. Если вы просто заявите: «Честно говоря, нашим предложением интересуются еще две компании», то немногого этим добьетесь, поскольку такие слова могут показаться блефом. Но если подать эту информацию в соответствующем контексте, между вами может сложиться атмосфера открытости и доверия.

Очень сильным может оказаться второе из этих обстоятельств: к конкурентам каждый проявляет интерес. Несмотря на то что вы не собираетесь выдавать коммерческую тайну, вашему оппоненту было бы очень интересно узнать, какие у вас

отношения с его соперниками. Например, когда я продаю издателю рукопись, то обычно беру с собой свои книги, которые вышли в других издательствах: все издательства интересуются тем, как их конкуренты издают книги и ведут дела.

Честное признание в том, почему вы не можете снизить цену, также может принести вам пользу. Если это будет возможно, продемонстрируйте оппоненту, из чего складывается себестоимость вашего товара, и объясните ему, почему вы и так продаете чуть ли не по себестоимости (конечно, с некоторой надбавкой: ведь вам нужно остаться в выигрыше). Чем откровеннее вы поведете себя с другими участниками переговоров, тем больше у вас будет возможностей для доверительных отношений с ними.

### *Результат*

Откровенность — замечательное средство достижения обоюдовыгодного результата: ведь обе стороны работают с одним и тем же набором сведений. Это может побудить и вашего оппонента сообщить больше информации и обязательно поспособствует укреплению взаимного доверия.

### *Варианты*

Для разнообразия поставьте себя на место своего оппонента на переговорах. В каждой из четырех ситуаций представьте себе сначала, что вы не знаете обстоятельства, которое известно вашим оппонентам по переговорам. Теперь подумайте о том, что бы вы почувствовали, если бы вас обо всем заранее предупредили. Пусть те чувства, которые вы испытаете в результате, повлияют на принятие вашего окончательного решения.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Две минуты.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Сама природа переговоров указывает на то, что они не подчиняются жестким правилам, но есть один общий принцип, который стал уже почти правилом: никогда не следует соглашаться с первого раза. Это обратная сторона того факта, что обо всем можно договориться, поэтому согласиться с первого раза на предложение (какое бы оно ни было) — то же самое, что отказаться от возможности что-нибудь выторговать.

Шансы на то, что стартовые условия будут именно такими, какие вам требуются, ничтожно малы, и, кроме того, обычно на переговорах возникает возможность отказаться от того, что вам не требуется, в пользу того, что вам действительно необходимо. Упражняйтесь здесь, по существу, не в чем, главное — помнить эту заповедь на каждом переговорах. Вы вовсе не рискуете показаться вредным или несговорчивым — просто не следует сразу же со всем соглашаться, не пытаясь ничего для себя добиться. В качестве упражнения сделайте следующее: в нескольких предстоящих вам дискуссиях следите затем, чтобы не соглашаться слишком охотно.

### *Обратная связь*

Вероятно, вы не каждый день проводите крупные переговоры, однако этой техникой вы можете пользоваться в самых разнообразных ситуациях общения. Конечно, подобная неуступчивость может лишь навредить вам в отношениях с семьей или друзьями, но когда вам придется покупать что-нибудь для дома или когда ваш служащий обратится к вам с просьбой повысить ему зарплату, держите эту технику в уме.

Чтобы окружающие в результате не подумали, будто вы неблагоприятно настроены, старайтесь казаться как можно более открытым и приветствуйте все те условия, которые вам не нужно оспаривать. Почаще кивайте, а когда ваш противник

примется расписывать достоинства своей компании (или что-то еще), говорите: «Я полностью с вами согласен». Тогда, отказавшись от его первого предложения, вы не отобьете у него желания к сотрудничеству.

### *Результат*

Это упражнение призвано дополнить ряд предшествующих, которые требовали от вас демонстрации позитивного настроения и расположения по отношению к оппонентам на переговорах. Пользуясь всем арсеналом подобных средств, вы сможете сохранить о себе хорошее впечатление, не делая при этом лишних уступок.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	☆☆
Борьба со стрессом	☆☆
Ведение переговоров	☆☆☆☆
Общее развитие	☆☆☆
Развлечение	☆☆

**Упражнение-техника:**  
**Как пользоваться молчанием**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пятнадцать минут.

**Средства для выполнения:** Партнер (для упражнения).

**Частота выполнения:** По мере необходимости.

Для этого упражнения вам потребуется партнер, который не будет знать о ваших намерениях. Задача упражнения заключается в развитии у вас навыков по использованию молчания. Начните разговор с другом или коллегой; желательно, чтобы вы могли пообщаться примерно двадцать минут; если один из вас будет куда-то спешить, упражнение не даст результата.

Когда беседа наладится, начинайте сознательно пользоваться молчанием. Как только ваш собеседник что-нибудь скажет, не торопитесь с ответом. Постарайтесь выглядеть заинтригованным: вы можете кивнуть, улыбнуться или неразборчиво промычать что-нибудь, побуждая собеседника говорить дальше. Главное — вынудить его рассказывать, несмотря на ваше молчание. На первых порах это может показаться затруднительным — продолжайте тренироваться. Вы должны уделять как можно больше внимания тому, как вы при этом выглядите, чтобы не производить впечатления скучающего или праздного человека и чтобы собеседник не подумал, будто у вас болит зуб.

*Обратная связь*

Молчание является одним из лучших инструментов на переговорах, однако оно редко используется в полную силу. Большинство из нас испытывает смущение, если вынуждены молчать слишком долго: мы сразу же стараемся заполнить паузу и что-нибудь сказать. Поступая таким образом, вы выручаете своего оппонента: он тоже испытывает потребность что-то сказать — дайте ему шанс это сделать.

Время от времени вы можете попадать в безвыходное положение, когда все участники переговоров будут прекрасно молчать, и нежелание говорить покажется глупым. Конечно, если за последние пять минут никто не вымолвил ни слова, можно что-нибудь сказать (сказать, но не выдать). Можно, например,



заметить: «Похоже, мы несколько заработались, и нам необходим свежий воздух. Предлагаю сделать пятиминутный перерыв, чтобы слегка размяться» или что-нибудь в этом роде.

### *Результат*

Очень важно научиться не смущаться при молчании, если вы хотели бы овладеть этим приемом. Иначе, каковы бы ни были ваши намерения, вы непременно поддадитесь и заговорите.

### *Варианты*

Будет лучше всего, если вам удастся выполнить это упражнение в естественном, неформальном общении, а не с помощью специально организованного разговора (в последнем случае вы можете почувствовать себя еще более скованно). Это упражнение выполняется в разговоре один на один: третий участник непременно нарушит молчание, которым вы тогда уже не сможете воспользоваться.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★
Ведение переговоров	★★★★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★

**Упражнение:  
Язык тела**

**Подготовка:** Найдите партнера.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Видеокамера.

**Частота выполнения:** Один раз.

Язык вашего тела обязательно внесет свою лепту в результат переговоров. Прodelайте это небольшое упражнение: найдите партнера и попросите его сыграть роль вашего оппонента в жестких, напряженных переговорах. Снимите на видеокамеру несколько минут вашего спора по следующему поводу: вы заявляете, что никак не можете уступить в цене, в то время как ваш партнер будет добиваться уступки; при этом вы откровенно лжете.

Теперь посмотрите видеозапись в поисках любых признаков закрытых, негативных поз: например, вы скрещиваете руки, накручиваете волосы на палец, съеживаетесь на стуле, избегаете зрительного контакта. Затем ищите на записи свидетельства своей открытости и благожелательности.

Смысл этого упражнения заключается в следующем: дать вам основные представления о языке тела, чтобы вы могли как-то использовать его на настоящих переговорах. Некоторые из ваших невербальных сигналов будут обусловлены тем, что вы только разыгрываете переговоры, но и они могут многое вам сказать.

*Обратная связь*

Я вовсе не предлагаю вам неприкрыто лгать на настоящих переговорах: заставляя себя лгать, вы с гораздо большей вероятностью вызовете у себя негативные невербальные сигналы, которые могут проявиться в напряженной обстановке реальных переговоров.

В ходе переговоров вы должны контролировать свои движения и жесты. Постарайтесь чаще принимать открытые позы: немного откиньтесь назад, не скрещивайте руки, улыбайтесь и обменивайтесь взглядами с оппонентами. Вскоре такое поведение станет для вас совершенно естественным, даже если на первых порах вы будете испытывать значительные неудобства.

*Результат*

Чаще используйте невербальные сигналы, свидетельствующие об открытости, и вас будут воспринимать как честного и благожелательного человека. Не позволяйте своему телу портить вам игру и уж тем более не допускайте того, чтобы ваша напряженность была истолкована как нечестность.

*Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



## **ТЕМА 30**

### **Дополнительные способы расслабления**

По мере того как наш курс подходит к концу, у вас будет возможность усовершенствовать свое умение успокаиваться и расслабляться. Не поддавайтесь искушению пропустить последнюю тему: это важное завершение всего курса.

## 30.1

**Упражнение-техника:  
Мышечная релаксация**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Тихое место.

**Частота выполнения:** Время от времени.

Когда жизнь становится слишком напряженной, необходимо систематически расслабляться. Это не должно отнимать у вас много времени, однако вам потребуется найти тихое место, где можно прилечь или с удобством сесть. Закройте глаза, откиньтесь назад и расслабьтесь. Постарайтесь освободить сознание от всех мыслей.

Теперь попеременно сосредотачивайтесь на всех частях своего тела, двигаясь от головы к ногам. Проходя каждую из них, несколько раз напрягайте и расслабляйте ее мышцы: удерживайте напряжение пару секунд, а затем расслабляйтесь, медленно и равномерно дыша. Попробуйте сосредотачивать внимание на той части тела, которую вы расслабляете: не позволяйте себе отвлекаться на посторонние проблемы и заботы.

Когда вы дойдете до пальцев ног, продолжайте спокойно лежать и медленно дышать, стараясь в течение минуты ни о чем не думать. В это время ваши мышцы должны оставаться максимально расслабленными. Закончив упражнение, не вскакивайте одним рывком, а осторожно откройте глаза и медленно встаньте.

### *Обратная связь*

В этом упражнении вы не просто расслабляетесь, но и работаете с мысленными образами (прибегая к их визуализации), хотя ощущения расслабления здесь выходят на первый план.

### *Результат*

Несмотря на то что для этого упражнения требуется укрыться где-нибудь от всевозможных раздражителей, его можно выполнить довольно быстро, и оно отлично поможет вам расслабиться, когда положение дел станет слишком напряженным.

## Интенсивный курс

### *Варианты*

Мышечную релаксацию можно совмещать с дыхательным упражнением.

Управление временем



Борьба со стрессом



Ведение переговоров



Общее развитие



Развлечение



## 30.2

### Упражнение-техника: Великая сила музыки

**Подготовка:** Найдите записи любимой музыки.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Магнитофон, проигрыватель компакт-дисков.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Часто стресс настигает нас в такие моменты, когда мы никак не можем ему сопротивляться. Одна из причин того, почему вспышки гнева так часты у водителей, заключается в том, что за рулем они полностью поглощены выполнением ряда физических и умственных задач. За рулем нельзя заняться зарядкой или сделать массаж, но можно послушать музыку. Правильно подобранная музыка снижает частоту сердцебиения, расслабляет сознание и позволяет взглянуть на стресс более непредвзято.

Я не случайно написал «правильно подобранная музыка». Дело в том, что не любая музыка снимает стресс. Быстрый темп и тяжелый, ритмичный рок скорее «взвинтят» вас, чем успокоят. Не стоит также думать, что классические произведения непременно должны успокаивать — есть масса образцов классики, от которых у вас только подскочит пульс.

Попробуйте послушать медленную, спокойную музыку, напоминающую о текущей воде и времени безмятежного покоя. Это может быть что угодно — от классики до народных мелодий. Например, меня хорошо успокаивает английская духовная музыка эпохи позднего Средневековья: в ней совмещаются ровное, размеренное движение и духовная глубина. Будет лучше всего, если вы поэкспериментируете с разными музыкальными стилями, чтобы выяснить, какой из них лучше всего вас успокоит.

#### *Обратная связь*

Позаботьтесь о том, чтобы музыка, которой вы снимаете стресс, не раздражала окружающих, всегда негодующих, если слышат назойливое жужжание из наушников плеера или грохочущие басы из проезжающей мимо машины с орущей магнитолой. Пусть вашу музыку не слышит никто, кроме вас.

## Интенсивный курс

### *Результат*

Прослушав успокаивающую музыку, замедляющую сердцебиение (и даже помогающую нормализовать дыхание), вы сможете освободиться от объятий стресса и взглянуть на него непредвзято. Нет ничего лучше воздействия музыки, если вы, например, застряли в пробке.

### *Варианты*

Музыка успокаивает не только в машине. Правильно подобранная, она поможет вам расслабиться и снять стресс всюду, где вы окажетесь. Советы по поводу того, какую музыку для этого выбрать, вы найдете на странице: [www.cul.co.uk/music](http://www.cul.co.uk/music).

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★ ★ ★



## 30.3

**Упражнение:**  
**В тупике**

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

В течение нескольких минут подумайте о переговорах, в которых вам приходилось участвовать. Это могут быть официальные деловые встречи или (что встречается чаще) обсуждения повседневных вопросов: «Где мы будем ужинать?» или «Где мы проведем отпуск?» Вспомните несколько переговоров, в ходе которых обе стороны поставили друг друга в безвыходное положение, и в результате путь к прогрессу оказался закрыт. Что произошло дальше? Что вы чувствовали? Как вы вышли из этого затруднительного положения?

### *Обратная связь*

Сплошь и рядом мы оказываемся в ситуациях, когда ни у нас, ни у наших оппонентов не остается возможности для маневра. То, что имело все шансы стать вполне благожелательными переговорами, моментально превращается в какое-то подобие войны (кстати, войны как раз и вызываются такими безвыходными ситуациями). Вы эффективнее всего обезопасите себя от подобного тупика, если с самого начала постараетесь в него не попадать. Если вы замечаете, что назревает угрожающий момент, попробуйте сделать что-нибудь, чтобы между вами не разгорелся конфликт. Перейдите к прямому обсуждению назревающей тупиковой ситуации и способов ее избежания.

Если это не помогает, сделайте небольшой перерыв, чтобы успокоиться: это очень полезная мера. Если каждый из вас глубоко погрузится в свою позицию, то едва ли вы будете в состоянии пойти на компромисс. Прервитесь на некоторое время, а когда вы вернетесь к переговорам, не начинайте все сначала: работайте с теми условиями, которые позволят вам добиться прогресса. Вы должны действовать в духе партнерства, а не сражаться друг с другом (во всяком случае до тех пор, пока вы не выйдете из этого тупика). Говорите обстоятельно и благоже-

## Интенсивный курс

лательно, подчеркивайте слово «мы» (а не «вы») и обсуждайте решения, а не проблемы.

### *Результат*

Ваш опыт преодоления тупиковых ситуаций в личной жизни очень вам пригодится, поэтому не отбрасывайте его, а опирайтесь на него.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★
Ведение переговоров	★ ★ ★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Десять минут.

**Средства для выполнения:** Тихое место.

**Частота выполнения:** Регулярно.

Есть люди, для которых медитация стала неотъемлемой частью жизни, в то время как другие видят в ней признак духовного фанатизма. На самом деле медитация не олицетворяет никаких крайностей и не нуждается ни в каких философских обоснованиях. Найдите тихое место, в котором вы можете с удобством расположиться (позы лотоса лучше избегать, если вы недостаточно гибки). Сведите к минимуму все внешние раздражители. Дышите медленно и равномерно; представляйте себе, что все внутри вас замедляется.

Теперь нужно найти то, на чем вы сосредоточитесь. Это может быть бессмысленный набор слогов, простая фраза или полный спокойствия образ (например, зеркальная гладь озера или зеленый листок). Для начала вам может понадобиться сконцентрировать внимание на каком-нибудь зримом объекте, но в скором времени вы научитесь обходиться и без него. Если вы пользуетесь такой «подсказкой», не думайте ни о каких свойствах этого предмета и вызываемых им ассоциациях. В течение нескольких минут позвольте этому объекту, на котором вы сосредоточились, заполнить ваше сознание- (глаза при этом должны быть закрыты, если только вы не концентрируетесь на зримом предмете). Ваш стресс тут же улетучится, главное — не думать ни о нем, ни о его причинах.

### *Обратная связь*

На первых порах вам будет непросто сосредотачиваться: внимание начнет блуждать. Заметив это, верните его к предмету. Первые сеансы не стоит делать слишком продолжительными: начните с нескольких минут и доведите потом, скажем, до пятнадцати минут.

Медитация практикуется в большинстве религий мира, начиная с христианства и заканчивая дзен-буддизмом, не гово-

## Интенсивный курс

ря уже о светских сообществах. Вы можете видеть в ней потенциал для развития вашей духовности или использовать ее как простое упражнение для умственной и физической релаксации. Одним из эффективных действий медитации является изменение биоритмов мозга на более спокойные (об этом я рассказал во вступлении). Медитация подействует независимо от того, верите ли вы в ее возможности.

### *Результат*

Вам будет трудно медитировать, если не найдете для этого тихого места и несколько минут покоя, но мощный антистрессовый потенциал медитации позволит экспериментировать с ней в любых условиях.

### *Варианты*

Чтобы не беспокоиться о том, как долго вы должны медитировать, воспользуйтесь таймером (особенно в том случае, если потом вам предстоит заняться каким-нибудь делом).

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★★★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★★★
Развлечение	★★★

30.5

## Упражнение: Во что вы одеваетесь?

**Подготовка:** Не требуется.

**Время выполнения:** Пять минут.

**Средства для выполнения:** Не требуются.

**Частота выполнения:** Один раз.

Наш стиль одежды может определять, спокойны мы или напряжены. Тесные официальные костюмы повышают уровень стресса, в то время как свободная неформальная одежда способствует раскрепощению. Особенно внимательным следует быть ко всему, что стесняет нас в области шеи, груди и талии: все это может значительно повысить уровень стресса.

В течение нескольких минут окиньте взором всю свою неделю. Какую одежду вы носили в тех или иных ситуациях? Как вы можете получить положительное ощущение силы и власти, которое дает официальный костюм, но избавиться от стресса, связанного с тесной и чопорной одеждой? Поищите возможность освободиться от любых предписаний относительно одежды, по крайней мере для какого-то отрезка своего времени.

### *Обратная связь*

Когда я ежедневно ходил на работу в офис, то никогда не ставил под сомнение необходимость надевать костюм. Но если в течение некоторого времени человеку выпадет возможность трудиться довольно напряженно, не испытывая необходимости в «рабочей одежде», он уже никогда не вернется к прежнему состоянию. Конечно, вы будете по-прежнему надевать костюм, но лишь в случаях крайней необходимости. Посмотрите, как одеты люди, когда они по какой-то чрезвычайной необходимости приходят на работу в выходной день. Если в такие дни на них удобная, свободная одежда, то почему бы и в остальное время им не одеваться так же?

Если окажется, что от тесной одежды вам никуда не деться, учтите следующий факт. С возрастом объем шеи и талии у человека естественным образом увеличивается, поэтому если вы мужчина солидного возраста, то будете выглядеть легковесно, если надеваете рубашки с воротником того же размера, кото-

рый вы носили студентом. Такие рубашки будут лишь душить вас. Если в моменты особого напряжения вы испытываете потребность расстегнуть ее верхнюю пуговицу, значит, ваш воротник слишком тесен. Тогда или купите новую рубашку, или не застегивайте верхнюю пуговицу.

### *Результат*

Почти каждый, кто переходит к более свободной рабочей одежде, считает эту перемену позитивной. Избегать тесной, удушающей одежды следует уже хотя бы для пользы здоровья. Если вы найдете возможность как можно чаще одеваться свободно, это будет способствовать снижению вашего общего уровня стресса.

### *Варианты*

Отсутствуют.

Управление временем	★
Борьба со стрессом	★ ★ ★
Ведение переговоров	★
Общее развитие	★ ★ ★
Развлечение	★ ★ ★

# 4

## Заключение

### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Изучив тридцать тем интенсивного курса, вы выполнили множество самых разнообразных упражнений и добавили в свой арсенал руководителя много полезных техник. Что же следует делать дальше?

Для начала перечитайте первую главу «Базовые сведения о курсе и о личном развитии». Ознакомьтесь с основными аспектами курса еще раз и удостоверьтесь, что вы разобрались в природе таких явлений, как управление временем, борьба со стрессом и ведение переговоров. Освежите в памяти все сведения, необходимые для постановки своих личных целей и для выбора средств их достижения. В Приложении, помещенном в конце книги, вы найдете список техник и упражнений, из него выберите те, которые посвящены каждому из главных аспектов личного развития. Однако помните, что проведенное здесь разделение условно: все техники и упражнения так или иначе связаны с вашим личным развитием.

Затем составьте ясное представление о том, какие шаги вы предпримете. Если вы пользуетесь списком десяти главных дел на неделю, поместите его где-нибудь для всеобщего обозрения. Возможно, список своих личных принципов и ключевых занятий вы не захотели бы обнародовать, но постарайтесь сделать так, чтобы хотя бы *вы сами* регулярно освежали их в памяти. Пользуйтесь всеми возможностями, которые вам предоставля-

ет личное общение, для того, чтобы оттачивать свое мастерство ведения переговоров.

Вам будет крайне полезно пользоваться контрольным списком тем из второй главы, но не просто для того, чтобы отмечать очередную пройденную тему, а в качестве напоминания. В течение следующего года просмотрите материал курса несколько раз, чтобы новые навыки прочно вросли в ваш стиль работы и жизни.

И мой последний совет: больше читайте. Чтение относится к самым простым и приятным способам формирования навыков личного развития. Читайте как можно больше литературы по самому широкому кругу проблем. Если у вас не будет возможности прочитать все книги по какой-либо теме, выбирайте некоторые из них — но не переставайте читать.



# Приложение

## Техники с высоким рейтингом «Управление временем»

- 1.1. Упражнение: На что уходит мое время?
- 1.2. Упражнение-техника: Десять главных задач
- 1.3. Техника: Личный проект
- 2.1. Упражнение: В поисках талантов
- 2.2. Упражнение: Если бы я был богат
- 2.3. Упражнение: День вашей мечты
- 2.4. Упражнение: Схема препятствий
- 2.5. Упражнение: Что для этого потребуется?
- 4.1. Упражнение: Основные принципы
- 4.2. Упражнение-техника: Ключевые занятия
- 4.3. Упражнение-техника: Приоритеты
- 4.4. Упражнение: Правило Парето
- 4.5. Упражнение-техника: Диаграмма для оценки приоритетов
- 5.1. Упражнение: Инвентаризация портфеля
- 5.2. Упражнение: Устранение дисбаланса
- 5.4. Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»
- 5.5. Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»
- 6.1. Техника: Красная бейсболка
- 6.2. Техника: Отражение помех
- 6.4. Техника: Чем занять ожидание
- 6.5. Упражнение: Ваше время и Интернет

- 7.1. Упражнение-техника: Дробление ключевых занятий
- 7.2. Упражнение-техника: Работа со списком задач
- 7.3. Упражнение-техника: Невыполненные задачи
- 7.4. Упражнение: «Мы не укладываемся в сроки»
- 7.5. Упражнение-техника: «Буферное время»
- 8.1. Упражнение: Почему бы не сказать «нет»?
- 8.2. Упражнение: «Нет, я не могу этого сделать»
- 8.3. Упражнение-техника: Пойдите себе навстречу
- 8.4. Техника: Нет дела — нет отчета
- 9.1. Техника: Повестка дня
- 9.2. Техника: Эффект от результатов собрания
- 9.3. Техника: Список участников собрания
- 9.4. Упражнение-техника: Неформальные встречи
- 10.1. Техника: Снятие сливок
- 10.2. Упражнение-техника: Небольшие поощрения
- 10.3. Техника: Лакомство в награду
- 10.4. Техника: Словесное поощрение
- 11.1. Техника: Тихие уголки
- 11.2. Упражнение: Насколько вы доступны?
- 11.3. Упражнение-техника: Работа на дому
- 12.1. Упражнение-техника: Поручение работы
- 12.2. Упражнение: Будьте готовы
- 12.3. Упражнение: Трудности при поручении работы
- 12.4. Упражнение: «Это моя работа»
- 13.1. Техника: Работа с электронной почтой
- 13.3. Техника: Исходящие звонки
- 13.4. Техника: Как строить телефонный разговор
- 13.5. Техника: Бумажные горы
- 14.1. Техника: Выключение телевизора
- 19.1. Упражнение: Если делам не видно конца
- 20.1. Упражнение-техника: Пресекайте бумагомарание
- 20.2. Упражнение: Обработка поступивших документов
- 21.1. Упражнение: Пики работоспособности

## Техники с высоким рейтингом «Борьба со стрессом»

- 1.4. Упражнение-техника: Маленькие успехи
- 3.1. Упражнение: Степень контроля
- 3.2. Упражнение: Крупные события и стрессы
- 3.3. Упражнение: Реакция на психологическое давление
- 3.4. Упражнение: Проверка физического состояния
- 3.5. Упражнение: Проверка психологического состояния
- 4.1. Упражнение: Основные принципы
- 4.2. Упражнение-техника: Ключевые занятия
- 4.4. Упражнение: Правило Парето
- 5.1. Упражнение: Инвентаризация портфеля
- 5.2. Упражнение: Устранение дисбаланса
- 5.3. Упражнение: Чтение
- 5.4. Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»
- 5.5. Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»
- 6.3. Упражнение: Эффективное начало дня
- 8.5. Упражнение: Лучшая новость — отсутствие новостей
- 10.2. Упражнение-техника: Небольшие поощрения
- 10.3. Техника: Лакомство в награду
- 10.4. Техника: Словесное поощрение
- 10.5. Упражнение: Крупные успехи
- 11.4. Упражнение: Условия на рабочем месте
- 11.5. Техника: Как справляться с переменами
- 12.4. Упражнение: «Это моя работа»
- 13.2. Техника: Отошлите стресс прочь
- 14.3. Техника: Играйте!
- 14.4. Упражнение: Духовный путь
- 14.5. Упражнение: Другие ценности
- 15.1. Упражнение: Разрешение конфликтов
- 15.2. Упражнение: Смейтесь!
- 15.3. Техника: Ярость
- 15.4. Техника: Не делайте этого
- 16.1. Техника: Массаж и ароматерапия
- 16.2. Упражнение: Ритуалы, которые успокаивают
- 16.3. Упражнение-техника: Дышите — это полезно!
- 16.4. Упражнение-техника: «Волны»
- 16.5. Упражнение-техника: Лечебная литература
- 17.1. Упражнение: Как справиться с брызгой

## Интенсивный курс

- 17.2. Упражнение: Ходячий стрессор
- 17.3. Упражнение: Задира
- 17.4. Упражнение: Как пресечь агрессивное поведение
- 18.2. Техника: «Заевшая пластинка»
- 18.3. Упражнение-техника: «Другими словами»
- 18.4. Техника: Неудачи
- 19.2. Техника: Отдых в кафе
- 19.3. Упражнение: Отдых необходим
- 19.4. Техника: Прогулка
- 20.4. Техника: Дайте отпор бюрократии
- 21.2. Упражнение: Упражнения против стресса
- 21.3. Упражнение: Здоровый сон
- 21.4. Упражнение: Стимуляторы
- 21.5. Техника: На работу пешком
- 22.1. Техника: Фиксируйте идеи
- 25.3. Техника: Восхитительные переговоры
- 27.1. Техника: Частичное согласие
- 27.2. Упражнение: Атмосфера доверия
- 28.1. Упражнение-техника: Сценическое волнение
- 28.2. Упражнение-техника: Уникальное предложение  
продаже
- 30.1. Упражнение-техника: Мышечная релаксация
- 30.2. Упражнение-техника: Великая сила музыки

## **Техники с высоким рейтингом «Ведение переговоров»**

- 1.5. Техника: Всегда есть еще один рычаг
- 15.1. Упражнение: Разрешение конфликтов
- 17.5. Упражнение: Замедление темпа
- 18.1. Упражнение: Насколько вы настойчивы?
- 18.2. Техника: «Заевшая пластинка»
- 18.3. Упражнение-техника: «Другими словами»
- 18.5. Типы личности
- 22.2. Упражнение: Суммарная ценность
- 22.4. Упражнение: Изучение противника
- 22.5. Упражнение: Знание своих продуктов и услуг
- 23.1. Техника: Учитесь слушать
- 23.2. Упражнение: Правду ли вам говорят?
- 23.5. Техника: Мнимая наивность
- 24.1. Техника: «Вы можете получить это прямо сейчас»
- 24.2. Упражнение: Начальная цена
- 24.3. Упражнение-техника: Добавление приправы
- 24.4. Техника: Всегда можно сказать «если»
- 24.5. Упражнение-техника: Особое предложение
- 25.1. Упражнение-техника: Не принижайте себя
- 25.2. Техника: Получение поручительства
- 25.3. Техника: Восхитительные переговоры
- 26.3. Упражнение-техника: Простая оценка вариантов
- 26.4. Упражнение-техника: Сложная оценка вариантов
- 26.5. Упражнение-техника: Интуитивный выбор
- 27.1. Техника: Частичное согласие
- 27.2. Упражнение: Атмосфера доверия
- 27.3. Упражнение-техника: Отличный обмен
- 27.5. Упражнение-техника: Завышенная планка
- 28.2. Упражнение-техника: Уникальное предложение о продаже
- 28.3. Упражнение-техника: Главные цели переговоров
- 28.5. Упражнение-техника: Оставьте инициативу за собой
- 29.2. Упражнение: «Честно говоря...»
- 29.3. Техника: Не торопитесь с согласием
- 29.4. Упражнение-техника: Как пользоваться молчанием
- 29.5. Упражнение: Язык тела

## Техники с высоким рейтингом «Общее развитие»

- 1.1. Упражнение: На что уходит мое время?
- 1.3. Техника: Личный проект
- 2.1. Упражнение: В поисках талантов
- 4.2. Упражнение-техника: Ключевые занятия
- 4.3. Упражнение-техника: Приоритеты
- 4.4. Упражнение: Правило Парето
- 5.1. Упражнение: Инвентаризация портфеля
- 5.2. Упражнение: Устранение дисбаланса
- 5.3. Упражнение: Чтение
- 5.4. Упражнение-техника: Никакой «работы на дом»
- 5.5. Упражнение: «Потому что я этого заслуживаю»
- 6.3. Упражнение: Эффективное начало дня
- 6.5. Упражнение: Ваше время и Интернет
- 11.5. Техника: Как справляться с переменами
- 12.5. Упражнение-техника: Ваш «чрезвычайный собеседник»
- 14.2. Упражнение: Мы — это то, что мы едим
- 14.3. Техника: Играйте!
- 14.4. Упражнение: Духовный путь
- 14.5. Упражнение: Другие ценности
- 15.1. Упражнение: Разрешение конфликтов
- 15.3. Техника: Ярость
- 16.5. Упражнение-техника: Лечебная литература
- 18.1. Упражнение: Насколько вы настойчивы?
- 18.4. Техника: Неудачи
- 19.3. Упражнение: Отдых необходим
- 23.1. Техника: Учитесь слушать
- 26.1. Упражнение-техника: Делайте заметки
- 27.2. Упражнение: Атмосфера доверия
- 27.3. Упражнение-техника: Отличный обмен
- 27.4. Техника: Провал переговоров
- 28.2. Упражнение-техника: Уникальное предложение о продаже
- 29.1. Упражнение: Как использовать эмоции
- 29.5. Упражнение: Язык тела

**Техники с высоким рейтингом  
«Развлечение»**

- 1.3. Техника: Личный проект
- 2.2. Упражнение: Если бы я был богат
- 10.2. Упражнение-техника: Небольшие поощрения
- 10.3. Техника: Лакомство в награду
- 10.4. Техника: Словесное поощрение
- 14.3. Техника: Играйте!
- 15.2. Упражнение: Смейтесь!
- 16.5. Упражнение-техника: Лечебная литература
- 19.3. Упражнение: Отдых необходим
- 25.3. Техника: Восхитительные переговоры
- 27.3. Упражнение-техника: Отличный обмен
- 27.4. Техника: Провал переговоров
- 30.2. Упражнение-техника: Великая сила музыки

*Научно-популярное издание*

Интенсивный курс

**Брайан Клег, Пол Бич**

**ИНТЕНСИВНЫЙ КУРС:  
РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ**

Ответственный редактор *И. В. Минаков*  
Технический редактор *Э.С. Соболевская*  
Корректор *И.Н. Мокина*  
Компьютерная верстка *Т. В. Коротковой*

ООО «Издательство АСТ»  
667000, Республика Тыва, г. Кызыл,  
ул. Кочетова, д. 28

ООО «Издательство Астрель»  
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, д. 81

Наши электронные адреса: [www.ast.ru](http://www.ast.ru)

E-mail: [astpub@aha.ru](mailto:astpub@aha.ru)

E-mail редакции: [magistr@astrel.ru](mailto:magistr@astrel.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ОАО «Рыбинский Дом печати»  
152901, г. Рыбинск, ул. Чкалова, 8.



Книги издательской группы АСТ вы сможете заказать и получить по почте в любом уголке России. Пишите:

**107140, Москва, а/я 140**

## **ВЫСЫЛАЕТСЯ БЕСПЛАТНЫЙ КАТАЛОГ**

Вы также сможете приобрести книги группы АСТ по низким издательским ценам в наших **фирменных магазинах:**

### **Москва**

- м. «Алексеевская», Звездный б-р, д. 21, стр. 1, тел. 232-19-05
- м. «Алтуфьево», Алтуфьевское шоссе, д. 86, к. 1
- м. «Варшавская», Чонгарский б-р, д. 18а, тел. 119-90-89
- м. «Крылатское», Осенний б-р, д. 18, к. 1
- м. «Кузьминки», Волгоградский пр., д. 132, тел. 172-18-97
- м. «Павелецкая», ул. Татарская, д. 14, тел. 959-20-95
- м. «Перово», ул. 2-я Владимирская, д. 52, тел. 306-18-91, 306-18-97
- м. «Пушкинская», «Маяковская», ул. Каретный ряд, д. 5/10, тел. 209-66-01, 299-65-84
- м. «Сокол», Ленинградский пр., д. 76, к. 1, Торговый комплекс «Метромаркет», 3-й этаж, тел. 781-40-76
- м. «Сокольники», ул. Стромынка, д. 14/1, тел. 268-14-55
- м. «Таганская», «Марксистская», Б. Факельный пер., д. 3, стр. 2, тел. 911-21-07
- м. «Царицыно», ул. Луганская, д. 7, к. 1, тел. 322-28-22
- Торговый комплекс «XL», Дмитровское шоссе, д. 89, тел. 783-97-08
- Торговый комплекс «Крокус-Сити», 65—66-й км МКАД, тел. 942-94-25

### **Регионы**

- г. Архангельск, 103-й квартал, ул. Садовая, д. 18, тел. (8182) 65-44-26
- г. Белгород, пр. Б. Хмельницкого, д. 132а, тел. (0722) 31-48-39
- г. Калининград, пл. Калинина, д. 17-21, тел. (0112) 44-10-95
- г. Краснодар/ ул. Красная, д. 29, тел. (8612) 62-55-48
- г. Курск, ул. Ленина, д. 11, тел. (0712) 22-39-70
- г. Н. Новгород, пл. Горького, д. 1/16, тел. (8312) 33-79-80
- г. Новороссийск, сквер имени Чайковского, тел. (8612) 68-81-27
- г. Оренбург, ул. Туркестанская, д. 23, тел. (3532) 41-18-05
- г. Ростов-на-Дону, пр. Космонавтов, д. 15, тел. (88632) 35-99-00
- г. Рыбинск, ул. Ломоносова, д. 1 / Волжская наб., д. 107, тел. (0855) 52-47-26
- г. Рязань, ул. Почтовая, д. 62, тел. (0912) 20-55-81
- г. Самара, пр. Кирова, д. 301, тел. (8462) 56-49-92
- г. Смоленск, ул. Гагарина, д. 4, тел. (0812) 65-53-58
- г. Тула, пр. Ленина, д. 18, тел. (0872) 36-29-22
- г. Череповец, Советский пр., д. 88а, тел. (8202) 53-61-22

### **Издательская группа АСТ**

129085, Москва, Звездный бульвар, д. 21, 7-й этаж

Справки по телефону:

(095) 215-01-01, факс 215-51-10

**E-mail:** [astpub@aha.ru](mailto:astpub@aha.ru)    <http://www.ast.ru>