

Н. И. КОЗЛОВ

СЕМНАДЦАТЬ МГНОВЕНИЙ УСПЕХА: СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

ВНИМАНИЕ!

После ознакомления с данной книгой в течение одного месяца Вы обязаны удалить ее с Вашего компьютера.

В случае нарушения данного обязательства, Вы нарушите закон "Об авторском праве и смежных правах".

Электронная версия данной книги создана исключительно с ознакомительной целью. Право на частное или коммерческое использование принадлежит авторам и организациям правообладателям.

По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям либо в соответствующие организации торговли.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Интересно, сколько же лет я писал эту книгу? Начал я ее очень давно, однако...

Еще будучи студентом факультета психологии МГУ, я услышал о книге А. Авторханова «Технология власти». Услышал вскользь, запомнил как «Технологию лидерства», автора в библиотеке не нашел (неудивительно, поскольку книга была на самом деле о Сталине, его деятельности, и вообще запрещенная), но: «Если есть такая книга, почему я ее не знаю?» Далее шел ход мысли, предельно для меня типичный: если мне очень надо, а взять неоткуда, значит, нужно сделать самому. Стал думать, что может быть в книге с названием «Технология лидерства»? Какие подсказки, правила, техники? Начал приглядываться к тем, кто показал себя лидером, как они себя подают, ведут, реагируют, какое у них мироощущение, как они мыслят и чувствуют и, чтобы понять главное, как всему этому научиться... Стал учить этому себя, потом других, скоро все это стало для меня совершенно естественным, как пить и дышать, — и вот, спустя двадцать лет наблюдений, я решил записать то, что понимаю про техники эффективного влияния и технологию лидерства.

Собственно, в этом моем решении непосредственно виноват В. Тарасов — тем, что мне в руки попала его «Технология жизни: книга для героев». Я не люблю, когда меня опережают, а Тарасов опередил меня классно — хорошо, я пообщивался, потом поблагодарил автора за то, что он сделал часть моей работы (написал то, что я только собирался), и понял, что пришло время мое. Мне пора: пора дописать то, что, возможно, собрался написать он и что может войти в книгу.

К сожалению, в книгу войти все не может: многие коммуникативные и лидерские приемы надо просто показывать вживую, плюс все мы почему-то очень разные и то, что подходит для одного, оказывается кривым для другого.

Впрочем, книгу можете рассматривать и как рекламу моей практической тренинговой работы, соответственно бизнесменам предлагаю личный коучинг, людям вне бизнеса — «Синтон-программу» и дистанцию.

- «Мастерская перспектив». Это интереснейшая методика запланированного личностного роста, которая, возможно, подходит не всем, но для тех, кто готов работать в режиме такого интенсива, является самым быстрым и надежным способом изменить себя в нужном направлении. С удовольствием сравню с любым другим видом учебно-тренинговой деятельности только лишь

потому, что до сих пор ничего более эффективного не встретил.

Рекомендую часто заглядывать на мой личный сайт www.nkozlov.ru, там всегда много свежей практической информации.

Отзывы синтоновцев и упоминания о «Синтоне» в этой книге часты, но здесь ничего подробно о нем писать я не буду — Учебному Центру практической психологии «Син-тон» посвящены многие страницы моих других книг, плюс самые живые и последние новости из его жизни найдете на его сайте www.syntone.ru и форуме. Тем более что там прекрасная компания и великолепная возможность обсудить то, что вы считаете достойным обсуждения.

Традиционный вопрос: «Для кого ваши книги? И эта — в частности?» Отвечаю: для тех, кто уже проснулся, но еще не умер (душевно не умер) и еще верит, что он в своей (и не только своей) жизни может что-то сделать. Много ли таких людей вокруг вас и к какой категории вы отнесете самих себя — вопрос не ко мне, и, если вас ответ не вполне устраивает, можно разозлиться и сделать что-нибудь хорошее.

- Например, сегодня обязательно принять душ и сбегать (ну, сходить) на стадион. После этого обычно возникают очень свежие ощущения и даже хочется жить. Вот видите, как здорово!

Откуда я научным родом

Хочется надеяться, что к этой книге не будут кем-то применяться критерии, которым должна соответствовать психотерапевтическая литература — ровно по той причине, что автор книги — бизнес-тренер, психолог и социальный педагог, а не психотерапевт. Еще раз повторю: не психотерапевт и не буду и в чуждые себе области экспансии не планировал. Коллеги отметят, что развиваемая нами (мною и моими коллегами) психологическая традиция — это не психоанализ, не бихевиоризм и не (далее можно списком: гештальт, транзактный анализ, НЛП). По философии жизни и главным ценностям ближе всех нам гуманистическая психология — именно своей общегуманистической направленностью, однако нас отличает то, что мы не склонны надевать розовые очки, рассматривая каждую конкретную личность, и, исходя из чисто житейских (и деловых) соображений, отличаем деятеля от паразита, человека ответственного и перспективного — от пустого лентяя и знаем, что для делового человека воспитательная работа с болтунами не всегда по карману и он предпочитает с ними просто не связываться.

- Если эту традицию как-то именовать, она получит звание реалистической психологии.

В отличие от личностно-ориентированного подхода, нам ближе результатно-ориентированная психология.

Психотерапевт может и должен в каких-то ситуациях своего клиента делать центром всего процесса, но для руководителя личность его сотрудников, как и его собственная личность, есть только средства и орудия: ресурсы, которые должны давать результат.

- Что никаким образом не исключает любви и уважения ключам. Так же как к компьютерам и другому оборудованию офиса.

По способу описания личностно-психологической реальности мы близки социально-когнитивному направлению, представленному именами А. Бандуры и Дж. Рот-

тер: подходу рациональному, практичному, без жестких догм и позволяющему говорить с непсихологами на языке, им понятном.

А в целом свой подход, развиваемый уже второе десятилетие, мы называем синтез-технологией, и подробнее познакомиться с ее основополагающими принципами и особенностями можно в нашей книге «Формула успеха: философия жизни эффективного человека».

А стоило ли вообще писать эту книгу?

«Все, что ты пишешь, — действительно правда. Но зачем же об этом писать?!» — огорченно вздохнула моя вторая половинка, мою любимая жена, и я понял, что она права, как обычно.

Тема книги — действительно полузапретная, поскольку касается технологии власти и приемов реального управления поведением людей. А кто же будет просто так раскрывать секреты власти людей над людьми, кто же будет властью — делиться? Нет таких. Напротив, имеет смысл позаботиться, чтобы знания эффективных технологий влияний в школах не распространялись, чтобы обучение этим техникам происходило только среди высшего управленческого персонала и

чтобы эффективно влияли только — мы... То есть не вы.

Происходит любопытнейшая вещь: те, кто этой наукой влияния повседневно пользуется, формируют общественное мнение так, чтобы более никто этим не занимался. Профессиональные манипуляторы нанимают бодрых специалистов, которые, активно влияя на сознание людей, объясняют им, что эффективно и осознанно влиять на сознание и поведение других людей нехорошо и учиться этому не нужно. И теперь уже все образованные и воспитанные люди знают, что технологиями «промывания мозгов» и «дрессировкой» интересуются только лидеры деструктивных культов и нравственно ущербные манипуляторы.

- То есть достаточно свободные люди, которые эффективно и осознанно пользуются всем этим богатым арсеналом без разрешения сверху.

Учитывая, что «промыванием мозгов» легко называется все что угодно, от психологии рекламы до технологий привития корпоративной культуры или методик эффективного хоть воспитательного, хоть управленческого процесса, то под обстрел попадают, как обычно, люди самые творческие и честные, называющие вещи своими именами.

...Коллеги, мы живем в мире, где все влияют друг на друга — открыто или скрыто, тонко или грубо, физически или информационно, от души искренне или по здравому размышлению... Наверное, все-таки будет лучше, если все мы будем делать это более осознанно и грамотно, а забота о том, чтобы при любых наших действиях количество добра в мире увеличивалось, всегда будет ориентиром для всех порядочных и цивилизованных людей.

Может ли тем не менее эта книга быть кем-то использована не во благо? От этого не застрахован никто. Екатерина II в свое время была против распространения грамотности в России на том основании, что грамотный народ будет еще больше писать кляуз и доносов, и нельзя сказать, что ее опасения были совсем беспочвенны. Однако разумным решением было все-таки развитие системы школ, где дети не только учились писать, но и воспитывались как граждане России. Таким образом, следует не бороться с теми, кто учит техникам эффективного влияния, а совместно с ними учиться делать это более грамотно, обеспечивая нравственную составляющую этого процесса.

Прямолинейное же обличение недобросовестных манипуляторов на практике приводит только к тому, что любителей ловчить становится больше, а их хитрости — изощреннее и тоньше. Как это происходит? Легко! Меня восхищает книга Роберта Чалдини «Психология влияния» — действительно очень толковая и содержательная книга. Начиная ее, автор признается, что его всю жизнь дурачили специалисты по «достижению уступчивости», и подчеркивает свое их осуждение. В следующих главах он пишет, как на людей влияют предъявленные им образцы — неважно, какого свойства. А потом эти же образцы манипуляций и представляет, подробно расписывая, как дурачить народ и этим успешно продавать свои товары, — конечно, не догадываясь, как его книгу творчески используют те, кто изучает технику успешных продаж.

- А что, он здесь ни при чем. А самое интересное, что автор действительно производит впечатление очень искреннего человека. Не ведает, что творит?

Я тоже мог написать текст предельно аккуратный идеологически, но эта книга предназначена не для того, чтобы фрагменты ее торжественно вывешивались в красном уголке. Книга должна была быть живой и войти в вашу жизнь так же плотно, как входит утром в ваше окно луч солнца, шум автомобилей на улице и желание прошлепать по полу босыми ногами. Я хотел, чтобы книга стала вашим собеседником: собеседником интересным, но с характером и взглядами своеобразными; с кем согласен не всегда, с кем хочется спорить, но чью позицию уважаешь в любом случае хотя бы за честность.

- А самое главное, к чьим размышлениям и советам возвращаешься раз за разом потому, что все это жизненно и практично.

Раздача слонов

Я наконец понял, что каждая книга — это великолепная возможность под предлогом раздачи благодарностей легко упомянуть всех, кого я ценю и люблю. Конечно, этим воспользуюсь и в первую очередь обниму всех своих близких, потому что лучше всего пишется, когда они просто

есть, а еще лучше — рядом.

В первую очередь — жене Марине за то, что с ее дыхания начинается для меня каждое утро. За то, что она дарит радость ее любить и при этом исключительно конкретно подсказывает, что в жизни делать надо.

- Например, написать вот эту книгу.

Конечно, душевная благодарность милым девочкам Маше и Насте, чьи звонкие голоса самым причудливым образом вплетались в текст и мелодику книги, моим сыновьям Ивану и Александру за то, что уже начали меня вполне радовать, милой Чуде и Виктору Петровичу за многолетнюю дружбу и моим родителям за то, что я их всегда помню.

Искреннее благодарю моих замечательных сотрудников, ведущих тренеров «Синтона» Сергея Шишкова, Валерия Дудкина, Виталия Пичугина, Владимира Раковского, Дмитрия Устинова и, конечно, Светлану Бородину, а также коллег Сергея Васильева и Игоря Незовибатько за совместный творческий поиск. Тимур Владимирович Гагин достоин отдельной строчки хотя бы потому, что в этой книге ему лично принадлежит целая глава и куча самых веселых мыслей.

В этой книге также приняли самое деятельное участие Алексей Акчурин, Алексей Кельин и, повторюсь, всегда незримо присутствовал Владимир Константинович Тарасов, основатель авторской школы менеджеров, поскольку именно в первую очередь с его идеями я сверял соображения свои.

Пределно конкретно благодарю за ценные мысли и отчеты своих дистантников: Алису Курилову, Ольгу Лапшинову, Самогаева Игоря, Леона Фримена, Антишину Марию, Клименкова Сергея, Лисицыну Аллу, Никифорову Наталью, Старостина Василия, Наталью Шуляк, Хохлову Татьяну, Дроздову Наталью и Танаку. Не только за великолепные отчеты, дополнительное спасибо и объятия Алене Паратновой, Андрею Крюкову и Марку Шевченко за самую реальную помощь и поддержку во всех синтоновских делах, что и дало мне возможность заниматься книгой как следует.

По-моему, пора переходить к делу. Вперед!

Тем, кто любит мыслить самостоятельно, текст даст богатейшую возможность нарожать своих мыслей целый детский сад, а тем, кто предпочитает воспользоваться соображениями автора, заранее подсказываю самый правильный вывод из всей книги:

Влиять на жизнь — хорошо, а хорошо влиять — еще лучше!

ЛИДЕРСТВО: ИНТРИГА И ТЕХНОЛОГИЯ



Вы — лидер?

Вы — хотите стать лидером?

Да, вы хотите быть лидером. А то, что вы мнетесь с ответом, — это про другое: про то, что вы еще не научились делать это радостно и легко. Значит, это ваша ближайшая перспектива!

Драгоценное место лидера: почему этого стоит хотеть

То, что лидером быть непросто, и то, что лидеру приходится двигаться быстрее других, вроде бы известно. Но тогда почему же столько людей хотят быть лидерами, бьются за лидерство, учатся быть лидерами? Ответ вы знаете: лидер — это очень выгодная социальная роль. Один раз вложившись и став лидером, вы долгое время будете иметь большие дивиденды практически на халяву.

Если вы хотите в жизни ИМЕТЬ больше — вам выгодно стать лидером.

Впрочем, выгодные позиции привлекают не только потребителей, но и творцов. Тебе нравится делать жизнь вокруг себя красивее, чище и удобнее? Ты хочешь, чтобы в твоём городе твои

(и не только твои) дети гуляли в красивых дворах и учились в хороших школах? Ты знаешь, что для того, чтобы это сделать, надо быть сильным человеком, а иногда — очень сильным.

Если ты хочешь в жизни сделать больше — ты должен стать лидером.

Лидер — это тот, кто имеет преимущество.

- Лидер — это тот, кому разрешено иметь преимущество. Лидер — это тот, под кого пишутся законы.

- Тем более что законы чаще всего и пишут сами лидеры. А учитывая, что лидеры пишут законы чаще всего для других, им самим закон не писан. Уточнение: на самом деле их жизнью управляют куда как более жесткие законы, чем писанные для всех, но то, чем ограничивают себя многие и большинство, действительно им не указ.

Если коротко сформулировать самое главное, если в определении дать сразу подсказку и алгоритм выполнения, то определение понятия «лидер» будет звучать так:

Лидер — это тот, кто ставит себя вне закона,

но делает это или умно и красиво, или очень выгодно для окружающих.

- Потому ему это и разрешают.

Или, в другой ситуации, — это тот, кто набрал уже столько силы, что легче пересмотреть отношение к законам, нежели с таким лидером ссориться.

К истории вопроса и немного о законопослушности



— Как вы думаете, пастор, чего больше в человеке — человека или животного?

— Я думаю, что того и другого в человеке поровну.

— Так не может быть.

— Может быть только так.

Пастор Шлаг несколько категоричен

Есть некоторый стиль, шаблон поведения, по которому большинство людей узнают лидеров. Начальников. Боссов. Мы его опишем, но, возможно, он вам не очень понравится — будьте к этому готовы. А что вы хотите: воспитательная работа гуманистического толка ранее велась не так активно, и реальными лидерами, по крайней мере раньше, чаще становились не самые возвышенные личности, а самые крепкие и активные бандиты.

Начать нужно с напоминания, что все мы вышли из животного мира, а особей, которые становятся вожаками в стае, этологи описали достаточно подробно. Среди наших ближайших сородичей, обезьян, это всегда высокопримативные особи. То есть экземпляры с повышенной агрессивностью, вспыльчивые, склонные к конкуренции и дракам, любящие власть, секс и не любящие подставлять себя. Те, что уважают только грубую силу и только пока это выгодно лично им. Разумностью особенно не выделяются, преданность кому бы то ни было, тем более жертвенность, им определенно не свойственна.

- Уже узнаваемо, да?

Признаки низкопримативности, естественно, немного другие: в переложении к людям это особи смиренные и не любящие выделяться, предпочитающие дракам сотрудничество, умеющие уважать и подчиняться, верно дружить, преданно любить, честно работать и вообще думать о последствиях своих действий...

- То есть законопослушные, добропорядочные граждане и прочая культурная интеллигенция. М-да.

Так вот, о законопослушности — это один из центральных пунктов в философии лидера-примата, и звучит этот пункт следующим образом. Очень, заметим, любопытно.

Разумный закон — это некоторое ограничение, ущемляющее в мелочи каждого, но в итоге

работающее на всех. Для всех, в том числе и для меня, разумный закон в расчете на будущее и на потом — выгоден, но ситуативно, здесь и сейчас, и лично мне — он всегда мешает.

- Не переходи на красный свет, плати налоги, соблюдай очередь, не отнимай силой или обманом чужие деньги и не перебивай собеседника... Мутата какая.

А самое соблазнительное то, что при некоторой сообразительности в куче ситуаций эту мутату нарушить можно совершенно безнаказанно и получить вкусный выигрыш, которого не будет больше ни у кого. Отсюда и происходит деление людей на порядочных и и...

- м-м-м... как бы их назвать... — назовем их сообразительные!

... на сообразительных. Люди порядочные — это те, кто осознанно, со страху или по привычке, соблюдают законы и правила, а приматы сообразительные в это же время получают выигрыши и оказываются впереди. Оказываются лидерами.

- Перебивают, прут без очереди, наглеют, борзеют и забирают все, пока другие оглядываются...

Все просто:

Сообразительный нарушитель всегда имеет преимущество.

Следствие:

Тот, кто хочет иметь преимущество, всегда тяготеет к использованию запрещенных приемов, хотя бы потому, что все остальные ими тоже пользуются!

Лидер — это тот, кто хочет иметь преимущество, кому преимущество нужно, кто преимущество себе создает. Итого: все лидеры, по крайней мере на этапе захвата власти, в той или иной степени обязательно нарушители и разрушители. И в этом смысле...

Лидерство и злодейство, хотя бы малое и милое, — вещи неразделимые.

Правда, славно? И что с этим делать, если лидером хочется быть все равно? Хороший вопрос...

Лидерство и мораль



Когда однажды Гитлер заехал к Штрассеру и увидел под своим громадным портретом худенького веснушчатого молодого человека, он сказал:

— Стоит ли одного из лидеров партии так высоко поднимать над остальными национал-социалистами?

Гиммлер ответил:

— Я состою в рядах партии, у которой не лидер, а вождь!

Гитлер запомнил это.

Все созидают, а лидер-примат идет по головам, отчего, конечно, эти головы все-таки разрушаются... Может ли такому лидеру препятствовать мораль? Нет. Или в очень малой степени, потому что высокопримативные особи, настаивая для окружающих на одной морали, вырабатывают для себя свою.

- Вот мне нужны: эта корона, эта женщина и этот замок. А что касается морали, то вот эти скоты должны на меня работать. А я - свободный лорд. И я знаю, что добро — это все то, что мне на пользу.

Религия — система, как показывает история, довольно гибкая и всегда позволяет оправдать нужное кому-то дело высочайшим благословением.

- «Не убий!» — оно, конечно, так, и против четкой и недвусмысленной заповеди Святого Писания не попрешь. Но, с другой стороны, посудите сами: против ужасных татаро-монголов нельзя же не выставить заранее выкормленных и подготовленных монахов Пересвета и Ослябю!

Которые были должны самых гадких татар и монголов — убить.

Наличие благой цели тоже меняет мало что: именно во имя самого высокого добра кажется допустимым немножко там нарушить...

- Ну, законного. Но не самого доброго, вот!

Вот вам проблемная ситуация. Вы хотите самого хорошего, но пока и сейчас у власти стоит гад нехороший. Пользуется, кстати, всеми запрещенными приемами, которыми запрещается пользоваться мне и другим хорошим людям, и все, что мне нужно сделать, — это спихнуть этого гада. Естественно, по правилам этого сделать нельзя, потому что правила писал и утверждал этот самый гад нехороший. Значит, придется действовать в нарушение правил...

- А куда ты денешься? Жизнь не обещала тебе дороги светлой, пути не тернистого...

И если вдруг это сделать можно, правда можно! Вот только кнопку нажать! Ну, или курок! Ладно, свою душу испоганю, да ведь не ради себя, а ради людей...

- «Пли!»

Естественно, всегда было много людей, которые делали выбор другой и заповеди не нарушали, выбирая изо всех сил жить только по совести. Одиночек таких окружающие называли романтиками, их жены плакали: «Будь как люди, подумай о ребенке, урод блаженный!», а если эти люди объединялись в организованные структуры, их называли сектами и отселяли по возможности от нормальных людей подальше.

• Возможно, с нарушением правил. Но они не противились, прощали и отселялись, потому что с волками говорить можно только на волчьем же языке, а им этого — нельзя.

Ну и где вы, секта адамитов? Ау?

Лидеры всегда были и всегда будут. Лидер, возможно, и нарушитель, но стае он нужен.

Если у вас большая компания, или не очень большая компания, и даже очень маленькая компания, или вы пока вовсе без компании, — все это не имеет значения: лидер нужен любому обществу.

Закон социального балансирования



- Вы упрекаете нас в том, что мы апеллируем к низменному, считая духовное вторичным. Духовное действительно вторично. Духовное вырастает как грибок, на основной закваске.

- И эта закваска?

- Честолюбие. Это то, что вы называете похотью, а я называю здоровым желанием спать с женщиной и любить ее. Это здоровое стремление быть первым в своем деле. Без этих устремлений все развитие человечества прекратилось бы.

Теперь категоричен Штирлиц

Все действительно разумно, и природа, соорудив лидеров, одновременно соорудила и живой рычаг, который их количество и качество регулирует. Жизнь устроена так, что лидеров, то есть энергичных нарушителей порядка, всегда должно быть только немного — иначе уничтожается сама почва, на которой они взращиваются и жиреют.

Все начинается с того, что лидеры появляются. Когда-то они стае оказываются нужны, когда-то нет — но лидеры появляются, они неизбежны, как мухи и комары летом, и стая народа может их прокормить. Коль скоро лидеры уже есть, новых лидеров стая уже не принимает. Но как остановить поток сообразительных — тех, которые решили, что они «не твари дрожащие и право имеют»? Элементарно: если сообразительных в социуме становится слишком много, социум начинает разваливаться.

- В компании есть один шутник, остальные смеются — всем весело. Собралась компания шутников, а смеяться некому — грустно, в следующий раз компания уже не соберется.

- В деревне все работают, один подворовывает — ничего, проживем. Прекращают работать и начинают воровать все — кто не вымрет сам, тех поубивают.

Приматы живут тем, что есть обыватели. Они жестко топают по почве, которую создают, рыхлят, поливают и удобряют обыватели. Они на деньги обывателей и на их спинах строят себе дворцы, которыми те потом любят. Они раскачивают цивилизацию, а законопослушных граждан, как противовес, ее укрепляют и удерживают.

Что интересно, большинство лидеров это понимают и сами принимают меры, чтобы количество таких же сообразительных, как они сами, не превышало разумной величины. С возрастом, с опытом и поумнением все лидеры начинают тяготеть к общему порядку — ровно потому, что их собственная энергетика падает, на себе держать напор новых лидеров уже напряжно, да и дети подрастают. А детям, вы понимаете, нужны уже не бои, а радость жизни. Да?

И тогда бандит свою дружину моет, передевает в форму и именуется полицией, начинает следить, чтобы все жили по понятиям, а еще лучше — по законам, поборы с обывателей упорядочивает и называет налогами, помогает даже развивать производство, чтобы налогов собирать еще больше, и превращается в государственного деятеля. В созидателя.

Любой лидер-разрушитель рано или поздно вынужден становиться созидателем — хотя бы для того, чтобы раньше времени не погибнуть самому. Вот и оценка социальной ценности лидера.

Ценность лидера тем выше, чем меньше он сумел разрушить, прежде чем начал созидать.

Конечно, важны еще и подробности: кто-то рушил до основания, а потом созидал ударными темпами. А кто-то чуток напакостил, но и пользы особой не принес, так что без внимательной арифметики тут не обойтись.

- Если, конечно, вам важны не только ваши приобретения, но и возможные потери окружающих.

Вы хотите быть лидером? Тогда определитесь, ради чего, и приучите себя подсчитывать наносимый вами ущерб. Например, когда-то был город Троя, а потом несколько Первых Фигур конкретно пободались. Понятно, что с приматами о последствиях их действий говорить затруднительно, но как не вспомнить такой сюжет! Итак...

Елена Прекрасная любила сталкивать вокруг себя лбами крутых мужиков. Менелай соперников оттер и поимел ее женой (Yes! Суперприз!), однако молодой Парис позже его сделал, Елену соблазнил и от мужа (вместе с денежками) увел. Но тут уже брат Менелая, крутой примат Агамемнон, позвал Одиссея и других братков и на это запаadlo устроил Парису крупную разборку. Подсчитаем итоги? Десять лет тяжелейшей войны, горы трупов, сожжены великие города и уничтожены лучшие герои Эллады.

- Вписана еще одна героическая страница в историю цивилизации.

Кто ты: лидер-примат или лидер цивилизованный?



Я перестану видеть разницу между вашим отношением к человеку и тем, которое проповедует фюрер.

Поторопились, уважаемый пастор!

Впрочем, хорошие новости от этологов: по крайней мере в человеческом обществе самыми высокоранговыми особями теперь становятся не только самые инстинктивно заряженные приматы. С развитием культуры видовое преимущество все чаще получают те сообщества и фирмы, где лидер прет не всегда, а умно, специализируется не на унижении окружающих, а на поддержке разумных коллег, способен включать голову, контролировать свои эмоции и даже заботиться об общем деле.

- По крайней мере за достойную зарплату.

Проще говоря, не все наши лидеры — приматы, и для вас, как для будущего сильного лидера, заточка клыков — не единственная перспектива. Другая возможность — стать лидером цивилизованным.

Лидер-примат ищет личного первенства и предпочитает разрушительную агрессию, соглашаясь на созидание только по необходимости. Он впереди потому, что любит драться. Лидер цивилизованный работает на нужды группы и предпочитает созидание, используя разрушительную агрессию только по необходимости.

Примату драться нравится, а кушать хочется. Отдаст ли он вам свой пряник? Нет, а ваш при случае отберет. Цивилизованному лидеру нравится, когда сыты все: ваш пряник он у вас не отберет — ни себе, ни чтобы передать кому-то другому, более нуждающемуся, но постарается позаботиться о том, чтобы пряников хватало на всех.

Агрессивному примату нужны другие, чтобы их подчинить и использовать, а власть отдают только дураки. Цивилизованный лидер впереди потому, что это нужно группе, и только тогда, когда это нужно. Будет ли он драться за власть с другим лидером? Возможно, но только тогда и только до тех пор, когда и пока это нужно группе. Его лозунг:

Моя власть служит моей группе, а не моя группа служит моей власти.

Его закон:

Лидер — это тот, кто обслуживает интересы группы.

Славно. Однако: встречаются ли в реальной жизни и реальном бизнесе лидеры в таком рафинированном, этически безупречном виде? Можно ответить уверенно — нет. Цивилизованные лидеры, напрочь лишённые черт лидера-примата, улыбчивые, белые и пушистые в любой ситуации, живут только в лубочных сказках рядом с историями о зарождении детей в огородной капусте или появляются в предвыборных рекламных роликах.

Самый цивилизованный лидер всегда и, более того, обязательно — не ангел, но в данном случае исключительно уместно высказывание, приписываемое У. Черчиллю: «Демократия — политическая система с огромным количеством недостатков. Проблема только в том, что все другое или не работает вообще, или работает еще хуже». Работа лидера и лидерская борьба сродни деятельности военачальника на передней линии фронта, а у фронта — свои законы.

• Вот в этом пункте не торопитесь и примите реальность: война может быть и справедливой, и священной, но чистым делом она не была никогда и никогда не будет.

Не надо путать вопрос об использовании в конкретных ситуациях лидерской работы элементов из арсенала лидера-примата и вопрос о главном выборе лидера: вы для группы или группа для вас. В каких ситуациях и в какой мере цивилизованный лидер может и должен использовать приемы из арсенала лидера-примата — вопрос отдельный и обсуждаемый...

- позже мы обязательно к нему вернемся: смотри главу «Схватки лидеров»...

... но главный выбор должен быть сделан каждым:

Кто вы: лидер-примат или лидер цивилизованный?

Если, кроме себя, вам нравятся и другие люди, если вам интересен долгий и вкусный успех, а не постоянные бо-далки с переменными синяками, если вас ждут не мелкие интриги, а великие дела, то воспитывать в себе следует в первую очередь не примата, а лидера цивилизованного. Это действительно перспективнее.

Итак,...

Хочу стать лидером. Есть ли у меня шансы?



Значит, вы убеждены, что старик будет работать на вас?

- Будет. Вообще я чувствую в себе призвание оппозиционера, трибуна, вождя. Люди покоряются мо-

ему напору, логике мышления...

- Ладно. Молодчина, Клаус. Только не хвастайтесь сверх меры. Теперь о деле...

Клаус, как вы помните, плохо кончил

Традиционное заблуждение: «Лидерство — это внутреннее качество и достоинство человека».

- С завершением: «Жалко, что у меня этого нет. Не судьба». Ошибочка.

Это такая же ошибочка, как говорить о том, что «склонность подметать двор метлой — это внутреннее качество и достоинство дворника». Дворник работает метлой просто потому, что дворник во дворе нужен, потому, что эта его работа оплачивается, и если этот дворник то ли сопьется, то ли иммигрирует, на его место обязательно придет другой.

Также и лидерство: это не достоинство. Для группы — это нужда, обязательная функция, для человека-лидера — это работа. Да, хорошо оплачиваемая работа, в частности оплачиваемая уважением, но в первую очередь это просто трудная и всегда востребованная работа.

Лидерство — это не личностное достоинство, а нужная работа.

Кто умеет делать ее лучше — будет хорошим лидером, кто в ней себя не тренировал — справляться с этим делом будет хуже, но кто-то лидером будет всегда. Группа без лидера, как и человек без головы, — не живет. Ну, или живет совсем недолго. Если нет лидера сильного — лидером будет кто-то послабее,

- например, ты,
но лидером обязательно кто-то станет просто потому, что это нужно самой группе!
- Приходи, Рюрик, и правь нами!

Лидерство — это склонность, с которой надо научиться жить

Лидеры с рождения, «врожденные» лидеры, конечно же, есть, но завидовать им не всегда уместно: в некоторых из них " это качество торчит так нарочито и неловко, что платить за эту «деталь» им же приходится слишком дорого.

- Женщина-лидер выходит замуж за лидера-мужчину. Еще хуже — за мужчину, который в своем лидерстве не уверен и перехват лидерства воспринимает болезненно. Перспективы рассказывать?

В этих случаях перед врожденными лидерами встает другая задача: учиться прятать свое лидерство. Приучать себя тихо помалкивать или облекать свое доминирование в такие формы, когда оно перестает быть стихийным бедствием.

- В частности — смотри главу: «Не надо — не высывайся».

Лидерство — это навык, которому можно обучиться



Штирлиц вспомнил, как неделю назад он сам одевал Клауса в одежду каторжника, перед тем как устроить спектакль с прогоном заключенных через ту деревню, в которой теперь жил пастор Шлаг. Он вспомнил

лицо Клауса тогда, неделю назад: его глаза лучились добротой и мужеством — он уже вошел в роль, которую ему предстояло сыграть. Тогда Штирлиц говорил с ним иначе, потому что в машине

рядом сидел святой — так прекрасно было его лицо, скорбен голос и так точны были слова, которые он произносил.

Каждый ли может научиться быть настоящим, сильным лидером? Конечно нет. По одной-единственной причине: далеко не каждый может себя учить чему бы то ни было. Если же вы когда-то справились хотя бы с навыком езды на велосипеде,

• Катаетесь? Столбы не сшибаете? Хотя вспомните — когда-то это казалось труднейшей для вас задачей!

Если вы ощущаете себя способным освоить горные лыжи, хастрл и умение травить анекдоты, то и этот навык вам по силам.

Помню острейшее переживание: я, студент второго курса факультета психологии МГУ, стою за спинами своих сокурсников (ладно, многие ребята пришли из армии и старше меня — им я это прощаю), но в центре компании Коля Филиппов — ну такой же птенец, как и я! гад... — расслабленно делится удивлением: «Ну почему, стоит мне оказаться в какой-то компании, как меня тут же толкают в лидеры?»

• А я к тому времени отметил другую любопытную закономерность: я не только категорически не лидер, более того — стоит мне оказаться в какой-то компании, как эта компания быстро распадается...

И — что?

Прошли годы. Работы было много. Я учил себя этой работе каждый день, учил тогда, когда другие расслаблялись и отдыхали. Внимательно дружил с теми, кто лидерство-вал уже давно и ярко, обучался их повадкам, ненадолго захватывал лидерство там, где еще не знали, что я не лидер, занимался голосом, боевыми видами спорта, учился вести в танцах и учил тексты, создающие у людей впечатление, будто я интересный человек.

Прошли годы. Самое смешное то, что сейчас никто из близких людей мне не поверит, что по натуре я не лидер.

А вы чем хуже? Тем более перед вами лежит толковая инструкция и этой дорогой лидерства успешно прошли уже сотни таких же, как вы. Сколько времени необходимо, чтобы ваши личные изменения стали реальными, чтобы черты лидера в вас стали замечать окружающие? В среднем — полгода, если заниматься под руководством мастера на тренингах и дистанции, и несколько больше, если работать самостоятельно. Давайте посчитаем: потрачено полгода-год,

• Хотя «потрачено» — едва ли правильная формулировка. Время интереснейшей живой работы — разве это время потрачено?

а выработанные черты лидера будут работать на вас всю оставшуюся жизнь. Рентабельно? Присоединяйтесь!

С чего начинается лидер



Из партийной характеристики члена НСДАПс 1933 года фон Штирлица, штандартенфюрера СС (VI отдел РСХА):

«Истинный ариец. Характер — нордический, выдержанный. С товарищами

по работе поддерживает хорошие отношения. Безукоризненно выполняет служебный долг. Беспощаден к врагам рейха. Отличный спортсмен: чемпион Берлина по тен-

нису. Холост; в связях, порочащих его, замечен не был. Отмечен наградами фюрера и благодарностями рейхсфюрера СС...»

Лидеры бывают разные: харизматичные любимчики и пробивные мордобойцы, компетентные авторитеты и пауки-политиканы... У каждого лидера есть свой уникальный, во многом неповторимый стиль и свой выигрышный конек, но у большинства есть то общее, что можно и нужно перенять, чему у лучших лидеров можно научиться.

У лидера есть свой мощный мотор — его личный потенциал лидера, и его рокот обычно слышно издалека.

• Как вам его наладить и запустить? Работы много, новсе вполне реалистично, прочитаете — сделаете.

У лидера есть фирменная упаковка — царственность лидера.

• Вам тоже придется стать красивым и внушительным. А также еще много каким, что в результате и создаст ваш неповторимый индивидуальный стиль.

Лидер формирует среду вокруг себя так, что эта среда работает на него.

• Позиционирование, свита, легенда, репутация, имидж... — если умело управлять всеми этими факторами внешнего окружения, можно и из серой мышки соорудить Крысу Великую.

Лидер политичен: умеет протраивать отношения с нужными людьми и группой так, что он оказывается нужен, а его соперники — нет...

• Темы, которые должны быть вам хорошо знакомы: «Политика лидера в штатных ситуациях», «Борьба за власть: реалии схватки лидеров», «Жизненная мудрость лидера», «Главные правила жизни группы».

Пожалуй, с этого и стоит начать: с главных правил жизни группы.

• Любой группы, неважно, будет ли это семья, собрание акционеров, команда фанатов «Спартака» или совет директоров торгово-промышленного холдинга.

Работа лидера: главные правила жизни группы

15.02.1945 (20 часов 44 минуты) СТЕНОГРАММА СОВЕЩАНИЯ У ФЮРЕРА «Присутствовали Кейтель, Йодль, посланник Ха-вель — от Министерства иностранных дел, рейхс-лейтер Борман, обергруппенфюрер СС Фегеляйн — посланник ставки рейхсфюрера СС, рейхсминистр промышленности Шпеер, а также адмирал Фосс, капитан третьего ранга Людде-Нейрат, адмирал фон Путкамер, адъютанты, стенографистки.

БОРМАН. Кто там все время расхаживает? Это мешает! И потише, пожалуйста, господа военные.

ПУТКАМЕР. Я попросил полковника фон Белова дать мне последнюю справку о положении люфтваффе в Италии.

БОРМАН. Я не о полковнике. Все говорят, и это создает надоедливый, постоянный шум».

В одной берлоге два медведя не уживаются

Хорошо, когда в группе есть признанный лидер! Если в группе лидера нет — группа рассыпается, как кучка песка. Каждая песчинка — скала в миниатюре, но без энергии объединяющего начала кучку песка легко разметет ветер. В группе появляется лидер — кучка становится боевой единицей. Каждый знает, что ему делать, куда кому двигаться, кто в данном конкретном случае прав и как следует относиться к тому или иному человеку и событию. В группе царит порядок и энергия собранных в одном направлении воль.

Но беда группе из семи человек, где каждый мнит себя лидером. Вот они идут по дороге, — дороге перегородила огромная лужа. Первый предлагает обойти ее слева, второй — справа, третий предлагает каждому двигаться, как он хочет, четвертый настаивает, что всем надо быть вместе, пятый в этом случае предлагает кинуть жребий, шестой предлагает определиться с лидером, а седьмой — успокоиться и перекурить... Бардак и демократия.

Ситуативные лидеры и Шеф: правило лидера

Правило лидера: каждая жизнеспособная группа заботится о том, чтобы в ней был один бесспорный лидер.

Уточнения:

Вполне допускается, чтобы в разных ситуациях лидерами для одной и той же группы становились разные люди. За столом пусть лидирует тамада, а на трудной тропе нужен не болтун, а вожак. На переговорах, где требуется гибкость, упертость вожака опасна, и лидером выдвигается дипломат.

Правильно, лидер может быть не постоянным, а ситуативным, но в каждой конкретной ситуации лидер должен быть один.

Далее: а кто определит, что одна ситуация закончилась и началась другая, кому в какой ситуации быть лидером? Ответ: при всех вариантах и ситуативностях, при всей сменяемости ситуативных лидеров в группе должен быть запас прочности: главный и признанный лидер, за которым всегда последнее слово. Первый лидер. Глава. Шеф.

Шеф, собственно, и подсказывает, какая сейчас ситуация и кому сейчас следует работать ситуативным лидером.

Демократия и результат: правило эксперта

15.02.1945 (20 часов 44 минуты)

СТЕНОГРАММА СОВЕЩАНИЯ
У ФЮРERA (продолжение).

«ГИТЛЕР. Мы слиты воедино. Мы, нация немцев. Наша военная промышленность вырабатывает вооружения в четыре раза больше, чем в 1939 году. Наша армия в два раза больше, чем в том году. Наша ненависть страшна, а воля к победе неизмерима. Так я спрашиваю вас: неужели мы не выиграем мир путем войны? Неужели колоссальный военный успех не родит успех политический ?

КЕЙТЕЛЬ. Как сказал рейхсleiter Борман, военный сейчас одновременно и политик.

БОРМАН. Вы не согласны ? КЕЙТЕЛЬ. Я согласен.

ГИТЛЕР. Я прошу к завтрашнему дню подготовить мне конкретные предложения, господин фельдмаршал.

КЕЙТЕЛЬ. Да, мой фюрер. Мы подготовим общую наметку, и, если вы одобрите ее, мы начнем отработку всех деталей».

Порулить хочется каждому, а особенно хочется порулить тому, кому это право достается редко. Разрешите? Получите свалку в песочнице, крик и сопли. Демократия — это или вранье, или смерть ранее жизнеспособной группы.

Демократия — это только способ для лидера снять с себя ответственность: «Ну что вы хотите? Сами выбрали, сами решили... Жаловаться не на кого». Демократия — это способ убить груп-

пу так, чтобы виноватых не было: «Так получилось!»

Впрочем, и на это демократия годится не лучшим образом: в случае проблем народ виноватого все равно назначит,

- не реально виноватого, а кого виноватым назвать удобнее, и, главное, только не себя.

А самое главное, уважаемый лидер, вам нужна защищенность или настоящий результат? Если результат, то закрывайте демократию и организуйте ситуацию, когда решения принимает разбирающийся в вопросе эксперт.

- Вы или другой, более компетентный в вопросе человек. Итого, правило эксперта:

Ответственные решения должен принимать эксперт, а не демократия.

При этом естественное напоминание: кого бы вы экспертом ни назначили, кто бы ни принял ответственное решение, за конечный результат все равно отвечаете вы. Ровно потому, что за конечный результат всегда отвечает лидер, а эксперт — это только ваш выбор.

Эксперт и обсуждение

15.02.1945 (20 часов 44 минуты)

СТЕНОГРАММА СОВЕЩАНИЯ У
ФЮРЕРА (продолжение).

«ЙОДЛЬ. Желательно было бы все же увязать этот вопрос с традициями стратегии...

ГИТЛЕР. Речь идет не о деталях, а о целом. В конце концов, частности всегда могут быть решены в штабах группами узких специалистов».

Эксперт работает на группу, но, чтобы сделать это наилучшим образом, он подряжает группу работать на себя: он говорит, что ему нужно от остальных, и все остальные работают на него.

- Эксплуататор!

Он не берет на себя обязательство объяснять свои действия и оправдывать свои решения.

- Как о себе возомнил, а?

Если ему нужно, он сидит и думает молча, если чувствует необходимость — интересуется мнением тех, чье мнение ему нужно.

- А мое мнение спросили?

Обычно мудрые эксперты даже устраивают обсуждение, где каждый в предельно демократичной атмосфере высказывается предельно свободно. Значит ли это, что решение эксперта будет отражением мнения большинства? Совершенно не значит. За свое решение он несет свою, личную ответственность, а мнения других для него только некоторый дополнительный материал. А зачем тогда нужно обсуждение, зачем тогда эта демократия? А затем, что в такой обстановке народ работает с большим энтузиазмом, иногда высказывая по-настоящему ценные мнения. Ценные мнения — это дорогой продукт, который люди выдают или за большие деньги, или за ощущение к ним уважения в процессе дешевого демократического обсуждения. Вы поняли?

• Демократия — это только способ без денег оплатить людям их работу на руководство. В данном случае — их работу на вас.

Да здравствует демократия, когда все работают на вас! И при этом вы помните:

Если эксперту не нужно посоветоваться, он никому ничего не объясняет.

За исключением, естественно, требований политеса: совсем раздражать народ неуважением также не следует.

Лидером должен быть каждый

Лидером должен быть каждый, только найдите для себя свое место, свое дело и свою ответственность. Вспомните:

Лидер — это тот, кто обслуживает интересы группы.

Как минимум, при групповой работе востребованы три следующие роли:

Деловой лидер,

- Организатор, погонялка, таймер...

Эмоциональный лидер

- Иногда в нем выделяют две составляющие: Солнышко и Мотиватор. Солнышко всех согревает, создает ощущение «лада, уюта, комфорта», Мотиватор создает интерес и желание двигаться вперед.

- Кто, собственно, основную работу и выполняет. А работы всегда — уйма!

На самом деле ролей гораздо больше, тем более что каждая ситуация требует своих ролей. Здесь мы можем перечислить только те, которые встречаются чаще других:

Стратег-Инструктор: ставит задачи, разъясняет цели, показывает, куда и как двигаться, что и зачем делать;

Администратор: распределяет работы, ставит всех по рабочим местам, пытается соединить в единую рабочую упряжку Лебедя, Рака и Щуку;

Наставник: разъясняет, учит и водит за руку до тех пор, пока у каждого не включается голова;

- Генератор идей: все время что-то рождает;

Критик: оценивает степень здравомыслия в безответственных проектах окружающих;

Мотиватор: размахивает флагом и развешивает конфетки, отчего всем хочется бежать как можно быстрее;

- Погоняльщик: погоняет ленивых и задумчивых;

Контролер: следит за качеством, временем и людьми и чуть что — стучит Погоняльщику и Командиру;

Командир: изрыгает пламя и кричит распоряжения, после чего препирательства прекращаются и всем все становится понятно;

- Солнышко: всех согревает, мирит, дружит и радуется;

- Работник, Исполнитель: делает все, что ему со всех сторон все говорят.

Комментарий: роли типа «Оппозиционер — тот, кто по любому вопросу лидеру возражает», «Наблюдатель — тот, кто всегда в стороне», и другие стихийные роли малоцивилизованных групп тут не приводятся. Это список не того, что в жизни бывает, а что группе нужно.

Так вот, самая очевидная вещь, следующая из этого списка: каким бы мощным и ярким ни был Первый лидер, на все роли и функции его всерьез не хватит. И это не повод его менять —

- Никогда не было так, чтобы у всех всегда все было.

это повод оказаться для него помощником. Стать лидером, который берет на себя просто другую работу.

- Ты — главный по времени, ты — успокаиваешь обиженных, ты — главный снабженец.

Кто-то назовет это делами простых Работников, но разве Первыйлидер — не такая же работа?!

В группе много дел:

Лидером должен быть каждый!

И при этом —

Не надо — не высовывайся



18.02.1945(13 часов 53 минуты)

Уничтожив свое письмо Гиммлеру и доложив адъютанту рейхсфюрера, что все вопросы решены у Шелленберга, Штирлиц вышел из дома на Принц-Альбрехтштрассе и медленно пошел к

Шпрее. Тротуар был подметен, хотя еще ночью здесь был завал битого кирпича: бомбили теперь каждой ночью по два, а то и по три раза.

Научись быть незаметным. Если ты не можешь не быть лидером, если ты скрипишь зубами, когда лидер не ты, а кто-то другой, — тебе есть еще с чем работать. Не надо быть привязанным ни к чему: ни к комфорту ленивой пассивности, ни к напряжению лидерского прорыва. Если ты не можешь не высовываться, если ты стремишься к лидерству всегда, это твоя слабость: когда-то на это поймают тебя, когда-то из-за этого пострадает общее дело. Да, лидерство — это вкусное место. Да, лидер — на виду и владеет многими и многим, но тяга к таким конфеткам — типичная черта детей и обезьянок. Для взрослого в лидерстве важно другое: возможность сделать дело, а не получить дозу восхищения.

Лидерство — это работа, а не зарплата. Настоящий лидер — не тот, кто гребет себе славу, власть и прочие житейские пряники, а тот, кто ведет людей к цели, успеху и победе. И если когда-то для победы нужно, чтобы лично я ушел в тень и сладкие пряники наград получил кто-то другой, — значит, мне нужно уйти в тень и не светиться. Мне нужно научиться это делать и не вылезать, не выпячивать себя, как это всегда делают голодные лидеры-приматы.

По крайней мере, так решает для себя каждый цивилизованный лидер.

- Да? Ваше решение такое же?

В качестве тренировки и практикума

Выпишите десять ситуаций, в которых вы привычно делаете себя первым лидером.

Когда сделаете — сделайте себе маленькую паузу, подойдите к окну и посмотрите на небо. Оно голубое? Спокойное?

- Если оно никакое, потому что закрыто белесой облачностью — попробуйте представить, какое оно бывает, и решите, когда будете отдыхать. Вам это очень нужно.

Найдите в числе этих десяти ситуаций те, где от своего очевидного лидерства вы можете на некоторое время без большого ущерба для дела — отказаться.

Помогите в этих ситуациях проявить себя в качестве лидеров другим людям и научите себя спокойно реагировать на их беспомощность и глупости.

Поищите возможности продолжать управлять этими ситуациями, не вставая на место явного первого лидера. Чтобы реально влиять на происходящее, не обязательно вставать в центр: незаметно подкинул идею, поддержал настроение, подтолкнул тенденцию... Настоящий лидер умеет управлять из любой точки: вы это уже умеете?

Настоящий лидер умеет управлять из любой точки.

На лидера работает все, или Факторы внешнего окружения



— Я всегда жалею адъютантов, — сказал Штирлиц, — постоянно нужно сохранять многозначительность: иначе люди поймут их ненужность.

— Вы не правы. Адъютант очень

нужен. Он вроде красивой охотничьей собаки: и поговорить можно между делом, и, если хорош экстерьер, другие охотники будут завидовать.

— Я, правда, знал одного адъютанта, — продолжал Штирлиц, пока они шли по коридорам, — который выполнял роль импресарио: он всем рассказывал о гениальности своего хозяина. В

конце концов ему устроили автомобильную катастрофу: слишком уж был певуч, раздражало...

Главный инструмент эффективной работы лидера — это он сам, мощная и яркая личность. Но, кроме личностной мощи, лидеру полезна его сообразительная голова, которая умеет поставить ему на службу разнообразные внешние факторы и силы.

• Действительно, можно приподнимать застрявшую машину захватом крепких рук и упором мощного торса, а можно использовать обычный цивилизованный домкрат: да, экспрессии меньше, но спину не надорвете.

Да, можно мощно грести против ветра, а можно устроить так, что ветер будет вам по пути. Можно накачивать свою личностную силу и преодолевать сопротивление окружающих, а можно устроить так, что внешнее окружение будет помогать вам и работать на вас: все зависит только от того, как вы себя преподнесите людям.

Предположим, в какой-то ситуации объективно вы самый нужный человек и просто спаситель. Это объективно. А — люди в курсе? Вы уже сумели это показать, причем убедительно, и убедительнее других? Вы создали себе нужную рекламу? А какую репутацию вы успели создать себе к этому моменту? А сколько людей просто из личных к вам симпатий отдадут голоса именно вам?

Люди видят не то, что есть на самом деле, а в первую очередь то, что вы им показываете. Соответственно, грамотно себя позиционируйте, следите за своей репутацией, используйте легенду и создавайте себе нужный имидж. И всегда —

Устраивайте отношения: формируйте себе свиту

Короля делает свита. Лидера выдвигают и поддерживают те, кто с ним знаком и кто с ним связан хорошими отношениями. Значит, эти хорошие отношения надо связывать. Как? Активно.

Например, милая девушка Кэт пришла на работу в крупную фирму. Кэт — это большие и сообразительные глаза, открытая улыбка, а за всем этим очаровательным фасадом — прекрасный интеллект и хваткие лидерские амбиции. Итак, что можно делать на новой работе в первые дни? Можно стесняться и очень потихоньку осваиваться,

На два-три шага

Улитка в саду отползет —

Вот день и окончен...

Гомэй

можно целыми днями сидеть за своим столом и, не оглядываясь, напряженно работать с бумагами,

На голой ветке

Ворон сидит одиноко...

Осенний вечер!

Басё

39

а можно, как Кэт, — активно осваивать территорию... Вокруг-то — столько людей! Соседке слева подарила календарик, с соседкой справа задрожались на ниве поэзии: у нее попросила Бродского (тем более что давно искала), ей подарила миниатюрный сборник японских хайку.

Бабочка, не спи!

Ну, проснись же поскорее —

Давай с тобой дружить!

Басё

Покрутилась рядом с секретаршей босса («Ой, я тут ничего не знаю! Какая у вас классная укладка! У вас свой парикмахер? Телефончик дадите? А у меня классный знакомый массажист, и берет недорого!») — подкинула ей билеты на хороший концерт. Поболтала в бухгалтерии, расска-

зала рецепт пирога — а тут такая оказия, на следующий день этот пирог собственной выпечки еще и принесла. Пока ели, задружились. У завотдела сбыта день рождения, надо написать и вообще организовать поздравления, все за, но всем некогда — Кэт включилась, у самого генерального по этому поводу взяла интервью, стишки ей было написать не проблема, а заодно между всеми пошмыгала, познакомилась со всеми нужными. Ну и так далее: сеть знакомств плелась активно и целенаправленно.

Тихо, тихо ползи, Улитка, по склону Фудзи, Вверх, до самых высот!

Исса

Прошла одна неделя — Кэт со всеми знакома, ей все улыбаются, она всем нужна.

- Само собой разумеется, работать она тоже не забывала.

Итого? На фирме было много девушек, которые работать хотели и умели, но через год именно Кэт стала зам. генерального по связям с общественностью. Любопытно, что на эту должность Кэт предложила генеральному себя сама, но словечко за нее замолвили — все.

На спине лежу

И гляжу — полон рот лучами

Вешнего солнца...

Исса

Да, не менее радостным оказалось и другое. Дело в том, что Кэт — дистантница, и продвижение на работе было ко всему прочему ее учебным проектом.

- Поставлены цели, разработана стратегия, сформулированы промежуточные задачи, в том числе по отработке нужных личностных навыков... Дистанцию — в жизнь!

Так вот, Кэт давно и прекрасно понимала, что налаживать отношения с людьми без любви, только притворяясь и делая нужный вид, — и трудно, и не очень эффективно: люди неискренность чувствуют. Искренним, открытым и дающим людям многое достается легче. Возвращается легче. Да, но что делать, когда проявлять искренний интерес нужно, а в душе этого нет? Учиться! Этому надо просто учиться: учить себя относиться к людям искренне и с любовью! Поэтому, работая на дистанции, основное внимание в том году Кэт уделяла двум направлениям: «Любовь к людям» и «Учет времени».

- Как вам такие учебные задачи из ее контрактов: «Обеспечить максимальную плотность искренней любви в заданный отрезок времени...»?

Ну что же: и ее друзья, и сотрудники достаточно единодушно сочли, что экзамен по любви к людям Кэт сдала достойно. Поздравляем!

Практикум

Составьте список людей, с кем вам имеет смысл в ближайшее время наладить дружеские отношения, и придумайте минимум два хода или способа, которые этому помогут.

Нужно наладить отношения с:	Я для этого сделаю:
1.	1.
	2.
2.	1.
	2.
3.	1.
	2.

Позиционирование

Надо было готовиться к новым выборам. По решению фюрера Геринг ушел с партийной работы, он оставался

только членом рейхстага. Его тогдашняя задача: наладить связи с сильными мира сего — партия, намеревающаяся взять власть, должна иметь широкий круг связей. По решению партии он снял шикарный особняк на Баденштрассе: там принимал принца Гогенцоллерна, принца Кобурга, магнатов.

В формировании первого впечатления большое значение имеет позиционирование. Позиционирование — это знаковое поведение, сообщающее окружающим о том, где ваше место, рядом с какими и среди кого.

• На работе, в своей фирме: вы ближе к руководству или к народу? К союзу бухгалтерии с кадровиками или блоку маркетологов с проект-менеджерами? И как вы этого добивались?

Чтобы вас спозиционировали нужным вам образом, отследите и заранее запланируйте такие детали, как:

- с кем начинаете общаться в большей степени?
- что сообщаете о себе в первую очередь?
- держитесь как кто?

Быть привлекательным — исключительно важно, но еще важнее определиться: быть привлекательным для кого?

Завоевывать друзей — обязательно, важно только не перепутать — каких друзей? Какой круг друзей?

Вон тут тусуется молодняк, там перекуривают и ругаются радикалы, в том кругу обмениваются новостями консерваторы, за этим столиком сплетничают дамы. Догадываетесь, что подумают о вас все остальные, если вы примкнете к любой из этих симпатичных группировок? Один раз примкнете — может быть, и ничего, — вслух не подумают, примкнете пару раз — все, вас записали. Вы объявили свою позицию, вашу позицию услышали и приняли.

• Приватно, неофициально надо (и можно) оказаться своим человеком везде, но официально — надо определяться. Ну, это как семья — дружить можно со многими, но муж должен быть все-таки один.

Выбор своего круга — вещь исключительной ответственности. Наш дружелюбный народ дружит в большей степени не «с кем-то», а «против кого-то», и, если вы задружились с ЭТИМИ, вы автоматом оказались если не врагом, то чужим для ТЕХ. Большого выбора у вас нет: выбрав политику «и нашим, и вашим», вы рискуете оказаться без союзников вовсе. Общество — это не аморфная масса людей, общество состоит из очень конкретных и очень разных групп, и рано или поздно вам нужно сделать свою ставку: кто вы.

- Точнее, кем вы хотите, чтобы вас видели? Кем вы выбираете быть?

Присоединяйтесь, барон! Граф, присоединяйтесь!

Практикум

Во-первых, с этой точки зрения еще раз пересмотрите составленный вами предыдущий список людей: с кем вам надо налаживать отношения. Может, кого-то еще нужно добавить?

Во-вторых, составьте список людей, с которыми вам имеет смысл в ближайшее время прекратить явные дружеские отношения, и придумайте минимум два хода или способа, которые помогут это сделать.

Нужно прекратить явные отношения с:	Для этого я сделаю:
1.	1.

	2.
2.	1.
	2.
3.	1.
	2.

Репутация



Из партийной характеристики члена НС ДАПС 1939 года группенфюрера СС, начальника IV отдела РСХА (гестапо) Мюллера:

«Истинный ариец.

Характер нордический, выдержанный. Общителен и ровен с друзьями и коллегами по работе. Беспощаден к врагам рейха. Отличный семьянин; связей, порочащих его, не имел. В работе проявил себя выдающимся организатором...»

Если вы внимательны и ваши глаза не зашорены стереотипами, вы, наверное, неоднократно с любопытством наблюдали, как один и тот же человек может резко меняться от ситуации к ситуации и даже от минуты к минуте.

• Начал средненько, приглядывается... Вот разогнулся, поверил в себя, пошел... Полетел... Понесло! На вираже не рассчитал, передалвил — споткнулся, сник. Превратился в ежика, мелко колется и краснеет. Его сумели погладить — вот открылся, потеплел. И вот: Солнышко!

Люди меняются, но обычно мы этого не видим: глаза как будто замылены. Кто-то серый и незаметный вчера сегодня может вдруг проявить себя уверенным и решительным вожаком, а привычно искрометный лидер сегодня вял и безынициативен. Но, как правило, это мало что меняет: мы видим человека так, как привыкли видеть, в соответствии с закрепленной за ним репутацией. Аналогично твоя личная репутация — это тот шаблон, согласно которому к тебе по привычке, во многом не глядя будут относиться другие. Когда-то это тебя выручит, когда-то — подведет.

Мораль — приучай людей к тому образу, который тебе выгоден. Сейчас тебе, может быть, от них ничего не нужно — ну и что, будет нужно завтра, так что не расслабляйся и работай на завтра. Создавай работающую на тебя репутацию.

• Мы просто уверены, что вы безусловно порядочный, исключительно энергичный и по определению успешный человек. Потому что такой вы всегда. Да?

Как минимум, внимательнее отслеживайте то, что рассказываете о себе сами. Вас приветствуют: «Как дела?», вы кидаете в ответ привычное российское: «Нормально!» Или бесцветное: «Ничего»? Или, еще веселее: «Спасибо, хреново!» По сути, вас спрашивают о вашей оценке собственного капитала: морального, финансового, физического, и вы отвечаете: «Я без капитала!» Ни один уважающий себя американец, заботящийся о своей личной и деловой репутации, не позволит себе так о своих потенциях отзываться. «Прекрасно!» — и уверенная улыбка, «Порядок! Бодро!» — и энергичное рукопожатие.

• Ну, только сделайте скидку на российский менталитет, чтобы своей сияющей энергетикой сразу не распугать всех окружающих.

В любом случае ваша успешная репутация — начало вашей успешной легенды.

Легенда



«Я должен подготовить ему такую

легенду, которая вызовет к нему серьезный интерес, контринтерес по отношению ко всем другим немцам, прибывшим или собирающимся прибыть туда. Значит, сейчас мне важна легенда для него — во-первых, и имена тех, кого он представляет здесь — как оппозицию Гитлеру и Гиммлеру, — во-вторых».

Штирлиц заботится о пасторе Шлаге

Впереди яркого лидера Легенда идет, и еще до Его явления народ шепчется, и удам замирает сердце: сейчас явится Он! Тот самый, который!..

- Скандальная легенда, к сожалению, вызывает такое же замирание сердца, как и легенда героическая.

Если же легенды о вас до сих пор почему-то еще нет, а вы, например, актер, бизнес-тренер, политический деятель или другой типаж, имеющий отношение к шоу-бизнесу, то обратитесь к специалистам, они вам легенду сконструируют и в массы запустят. Истории о вас будут организованы, свои рассказы вы выучите, легенда взмахнет крылами, и скоро вы будете верить в нее так же, как и целевая аудитория.

А какое это имеет отношение к вам, если вы пока что человек маленький? Какая такая легенда? Для начала — маленькая. Скорее всего, в вашей жизни были истории, которым другие могут позавидовать. Жили в горах? (Ну, с родителями, и в горах невысоких, и недолго — но жили?) Прыгали с парашютом? Путешествовали по Европе автостопом? Летали на дельтаплане? Были близко знакомы с самим ... ? А один бодрый молодой человек, меняя паспорт, сразу заменил себе и имя, и фамилию, и из самого обык-

новенного за совсем недорого превратился в запоминающегося свободного иностранца.

- Ваш ход, маэстро?

Имидж



— Где я вас видел? — спросил Борман, присматриваясь к Штирлицу. — Ну-ка, снимите ваш камуфляж...

Штирлиц положил очки на колени и приподнял шляпу.

— Я где-то определенно вас видел, — повторил Борман.

— Верно, — ответил Штирлиц. — Когда мне вручали крест, вы сказали, что у меня лицо профессора математики, а не шпиона...

— Сейчас у вас как раз лицо шпиона, а не профессора, — пошутил Борман. — Ну, что случилось, рассказывайте.

Личный имиджмейкер — возможно, и роскошь, но, если вы никогда еще не формировали проект своего имиджа, грамотного имиджмейкера стоит найти и проконсультироваться: эти затраты окупятся. Нужно ли самому разбираться в этой области? Нужно, хотя бы на уровне популярных журналов типа «Men's Health»,

- Полк модных журналов для женщин перечислять не будем. но пришедший к вам реальный

человек, говорливый имиджмейкер окажется именно тем, кто из области сомнений, мечтаний и теорий предельно конкретно перекроит вас во что-то убедительно достойное. Да, скорее всего, вам придется попрощаться с любимым свитером, еще вполне нормальным пиджаком и совершенно родными ботинками, но несколько искренних комплиментов от уважаемых людей по поводу ваших достойных обновок с этими потерями вас скоро примирят.

- Не вы первый, не вы последний. Переодевайтесь!

Подробнее о деталях имиджа смотри главу: «Ваша визитка: внешность успешного человека».

Резюме

1. Составьте список людей, с кем вам имеет смысл в ближайшее время наладить, а с кем — прекратить дружеские отношения. Под каждого человека из этих списков придумайте минимум два хода или способа, которые этому помогут.

2. Продумайте и пропишите, какая репутация вас более всего устроит. Найдите десять способов закрепить за собой эту репутацию.

3. Разработайте и привыкните продвигать свою лидерскую легенду.

4. Продумайте свой имидж, работающий на ваши лидерские задачи, и начните его создавать.

Потенциал лидера

Что является главным в портрете лидера? Практически любой из вас уверенно скажет: сила! Сила, возможно, не физическая, хотя часто и она тоже, а личностная сила, когда из человека как бы прет нечто, перед чем очень трудно устоять.

Ну так вот: у вас она тоже есть.

Правда, проявляется она не всегда, и поэтому не «есть», а — «бывает». Бывает, например, когда вас прижало.

Сила как эффект концентрации

Предположим, ваш друг, не заметив, прижал вам дверным косяком палец, и вы хотите обратить на это его внимание. С какой энергетикой заорете? А если посерьезней — вы увидели, что вашего ребенка, первоклашку, бьют взрослые подростки-отморозки, с каким зарядом вы расшвыряете их кодлу?

Когда вы собираете всю свою силу в один заряд, кумулятивный эффект может быть как чудовищным, так и чудесным. Сила — это решимость, это величайшая концентрация на цели! «Когда я говорю себе, что я это сделаю — я этого добьюсь, чего бы это ни стоило. Если надо — сдохну, если надо — разрушу весь мир, но Я ЭТО СДЕЛАЮ, и горе тем, кто стоит у меня на пути!»

• Вот так. Может быть, и ненадолго, но такие настроения обладают мощнейшим пробивным эффектом.

Среди успешных бизнесменов много бывших спортсменов: строить свой бизнес им помогает их натренированная способность в нужный момент собирать все свои силы в один кулак, выкладываясь «на все сто» и больше.

• А также держать напряжение и ответные удары. Это лидеру также оказывается необходимым.

Концентрация на цели — вот секрет тех, кого мы называем лидерами, вот одна из главных составляющих их лидерского потенциала. И вы это можете: каждый раз, когда соберетесь. Вы же это можете тоже? Это называется лидерским прорывом. Разрешите себе это всегда, когда от вас требуется энергетический взрыв, рывок и мгновенная победа!

Отсюда, в частности,

Подсказка.

Перед важной встречей, где от вас требуется не только интеллект, но и энергетика, найдите

возможность сделать энергичную физическую разминку с элементами имитации резких ударов. Для мужчин идеально подходят комплексы в стиле восточных единоборств, для женщин — танец под энергетизирующую музыку. Нанеся финальные удары с предельной концентрацией, завершите разминку плавными, обнимающими движениями, после стряхните излишнюю агрессию, улыбнитесь, и — вы любите всех.

- Но как же бодры и заряжены!

Составляющие лидерского потенциала

Хорошо, но жизнь к экстремальным ситуациям не сводится, и тот, кто уверенно выигрывает на виражах, не всегда стабильно первенствует в ситуациях штатных. Но ведь кто-то — первенствует, и причем стабильно. Из чего же складывается сила лидерского потенциала, откуда появляется так называемая харизма лидера?

Во-первых, это внутренняя уверенность, ощущение: «Я — хозяин!» Это ощущение-знание, что ты имеешь право стоять на земле, делать свое дело, двигать людей и жизнь: «Я — хозяин!» Такая уверенность, такое ощущение и такое внутреннее знание являются опорой всему остальному. Нет опоры — нет силы. Что сможет сделать с застрявшей телегой могучий богатырь, если его ноги месят грязь или тонут в болоте? Ощущение «Я хозяин!» — это и есть та опора, отталкиваясь от которой, можно организовывать давление и двигать окружающих.

Но тот, кто ощущает себя Хозяином, еще не обязательно будет Лидером: когда-то он может свою энергию оставить при себе или направить ее в другое русло. Опора — это только опора, а для успеха нужно приложение силы, движение, напор. Да? Тогда — вперед, рывок, напрягся, сделал! Если ты делаешь это раз за разом, если твои мощное давление и энергичные рывки непрерывно накатывают одно на другое, люди будут говорить о твоём напоре.

- Трудно, однако, справиться с напористым!

А если на твоей стороне еще и скорость, то в схватке выигрываешь, скорее всего, ты.

- И получаешь звание сильнейшего, звание — лидера!

Энергия движения, напор и скорость — это то, что чаще всего называют здоровой агрессивностью. Вот вам и формула потенциала цивилизованного лидера:

«Я — Хозяин!» + Здоровая агрессивность = Потенциал Лидера

Те же самые или аналогичные черты, естественно, присущи и лидеру-примату, но описываются они обычно другими словами. Этолог Анатолий Протопопов этот ранговый потенциал называет еще мягко: «уверенность в своем превосходстве», его коллега Виктор Дольник выражается жестче и говорит о силе НАСТЫРСТВА, известный психолог В.Л. Леви квалифицирует это как силу НАГЛОСТИ. Этическая окраска — совершенно другая. Откуда?

Дело в том, что лидер-примат, играя на страхе и унижении окружающих, редко заботится о привлекательности собственного имиджа.

- «Я страшен, я груб — ты отступил. Я — выиграл!» Да, ты выиграл, но после этого тебя ненавидят.

Цивилизованный лидер тоже выигрывает, но так, чтобы быть привлекательным и выглядеть красиво. Красота лидера — не обязательно красота внешности, это может быть обаяние речи, сияние улыбки или завораживающий рисунок свободных жестов, иногда это может быть даже обаяние лукавства, но умение красиво подавать себя, отработанное искусство очаровывать окружающих есть в арсенале практически любого сильного лидера. И это закономерно, это — мудро!

Дело в том, что у людей есть удивительная особенность: они красивое ценят, как правило, больше, чем, например, доброе. Так же и сильный (душевно или физически) человек может вызывать самые разные чувства только в зависимости от того, как он может себя подать — красиво или нет. Сильный, подающий себя красиво будет вызывать восхищение. Не умеете этого делать — будете вызывать презрение или ненависть. Если вы целеустремленны и умны, вас назовут жестоким и расчетливым, если вы осторожны — трусом, уверены в себе — наглецом. А если вы понравились, то ваша лень получит имя естественной усталости, упертость назовут принципиальностью.

тью, а нежелание думать о последствиях — открытостью и искренностью.

- Учитесь очаровывать людей, это окупается!

Резюме

Главные направления развития вашего лидерского потенциала:

- Уверенное чувство «Я здесь Хозяин!»
- Здоровая агрессивность: энергия движения, напор и скорость.
- Красивая самоподача: умение очаровывать людей.

«Этот мир принадлежит мне!» — самоощущение Хозяина жизни

Живет очень милое предание о том, как Эзоп, знаменитый греческий философ, во время одного из путешествий попал в руки разбойников и был продан ими в рабство.

• Прочувствуйте реальность: вот сидишь ты ободранной задницей на камнях, избит, неумыт, ноги веревками перетянуты, и пить ужас как хочется. Ваше самоощущение?

Так вот, когда внимание Эзопа привлек достойно выглядящий богатый покупатель, он обратился к нему: «Подойди сюда. Тебе следует меня купить: я тот, кто тебе нужен! Я буду управителем твоего поместья!»

- Заметим, что он не только обратился — он стал управителем.

Если вы решите устраиваться на новую, гораздо более привлекательную для вас работу, такая хозяйская позиция придаст вам гораздо больший вес и привлекательность. Не обязательно произносить это вслух, но внутри вас пусть живет: «Вам очень повезло, что я буду у вас работать. Будет правильно, если вы предложите мне интересные условия, и тогда я налажу вам работу как следует!»

Если вы используете техники аутотренинга, чаще проговаривайте формулу «Я — хозяин!»:

Хозяин своей жизни,
Хозяин этой земли,
Хозяин этого дома и данной ситуации.

53

Более общая формулировка этого же самоощущения:

Этот мир принадлежит мне!

Прочувствуйте...

Вот этот пейзаж за окном — принадлежит вам.

Этот дом — ваш.

Вон те спешащие люди — ваши подданные.

Хорошо! Очень богатое ощущение!

Не пожалейте времени: вставьте в себя, натренируйте в себе этот взгляд и это самоощущение. Потратьте на это день, неделю, сколько надо, но разрешите себе ощущать все свободное в данный момент пространство — как ваше, как принадлежащее вам по праву, а людей — как тех, кто расположен вам служить.

- Ну, помогать.

Заметил, что после любой покупки (денежного расчета) тороплюсь забрать деньги и отойти от прилавка, поскорее освободив место людям за мной. Ситуацию изменил: теперь вначале неторопливо отсчитываю купюры, внимательно пересчитываю сдачу и аккуратно убираю кошелек, потом как следует осматриваю и удобно укладываю покупку, после чего с улыбкой, глядя в глаза, благодарю продавца и без суеты двигаюсь дальше в мире, который принадлежит мне.

Практикум: Королевская прогулка

На этой неделе минимум три раза вы будете в незнакомом месте. Да, будете? Где? Потратьте сейчас же время и назовите себе, а еще лучше запишите себе эти места.

1. _____

2. _____

3. _____

Хорошо. Вот сейчас и представьте себе, как вы входите туда, как будете там держаться. Это помещение — ваше и вам знакомо, а если что-то вы позабыли, вам должны напомнить все, что нужно. Конечно, вам все всё должны. В этом помещении вам не нужно сжиматься и оглядываться, хотя, если что-то вам понравится, вы можете с одобрением и интересом это рассмотреть. Естественно, все вокруг — ваши подданные, хотя не все в курсе, что вы их король. Ничего, вы благосклонны к ним в любом случае.

- Вам нравится называть себя Королем? А может быть, вы Княгиня? Какой из титулов вам более по душе, Ваша Сиятельность?

Так и проживайте свой день — вам понравится! Вышли из дому — великолепный день, вас встречает весь ваш город, все эти идущие люди любят своего короля и считают за честь работать на него, то есть на вас. Вы не отвлекаете их своим присутствием и разрешаете им идти по своим делам: они вам пока не нужны, вы изволите сегодня кататься на маршрутном такси.

Я сочинила свою собственную легенду про себя и для себя, легенду о графине Суздальской. Теперь я помню, как я занималась со своей гувернанткой (это было в кабинете отца, за его огромным столом), как меня учили благородным манерам, как мы вечером собирались у камина, я гладила нашу охотничью собаку Дашу, а взрослые вели свои неторопливые беседы... А как я любила по утрам выбегать на балкон нашей усадьбы и встречать восход солнца, ощущая, что весь этот мир принадле-жит мне!

Королевской походкой подошли к остановке маршрутки — там очередь. Не страшно: вы — король, и вам нет нужды торопиться. Вы улыбнулись и милостиво встали вместе со всеми: настоящему королю приятно побыть среди своего народа.

Раньше я боялся умных людей. Они же очень умные, а я кто? Как я решил эту проблему? Велимир Хлебников назначил себя Председателем Земного шара, а я сказал себе, что я — Король всех людей, а эти умные мужчины и женщины — эксперты у меня на службе. Как же стало хорошо! Теперь подхожу к ним без опаски, с удовольствием с ними разговариваю, и они рассказывают мне очень любопытные вещи. Я рад, что у меня такие мудрые подданные, и всегда тепло их благодарю.

Вот подкатил юркий вежливый автобусик, вы сели там и так, как вам удобно: это же ваша личная машина, ваш личный шофер и ваша королевская свита. Маршрутка подвезла вас прямо к метро, вы царственно прыгиваете, отпускаете этот транспорт и спускаетесь в свое метро.

- Неплохо вы в свое время придумали: построить своим подданным метро!

Из своего королевского кошелька привычно, изящным движением вынули проездной, с помощью его проверили, как работают ваши королевские турникеты. Хорошо работают, благодарю! Царственно спускаясь по широкой маршевой лестнице, приятно наблюдать сверху, как навстречу вам потоком течет, поднимается ваш народ, приятно благодарить судьбу, что вы король этого благословенного народа!

- Как, однако, у вас много подданных!

Гулко врывается и подъезжает, торжественно тормозя, ваш королевский поезд, вас отделяет от поезда — толпа. Прекрасно! Сегодня подданных можно потренировать, идя прямо сквозь толпу, своей царственной статью и устремленностью взгляда заставляя людей расступаться прежде, чем они поняли, что они уступают самому королю!

- Вам — уступают! Королю — уступают!

Мне понравилось ходить сквозь толпу, пронзая ее и заставляя людей расступаться. Самое главное и интересное для меня оказалось создание максимально плотного настроения уверенности. Я представляю, как я иду к цели максимально удобным мне путем: самым коротким. И своей походкой (деловой, энергичной), выражением лица (спокойное, собранное), глазами (взгляд на уровне лба либо поверх голов), улыбкой (легкой, доброжелательной) — информирую идущих мне навстречу людей, что я иду именно здесь. Ключевое слово здесь — уверенность. Его я и вкладываю (по максимуму) в собственную невербалику.

Техника безопасности

Не путайте тренировку и выбор штатного стиля жизни: ваша царственная статья не предназначена для подавления ваших друзей и близких, да и шеф, скорее всего, будет в восторге от вашей царственности не всегда. Тут секрет и изюминка — в стиле, в способе вашей царственности. Одно дело — взгляд свысока, другое дело — взгляд достойного человека. Царь — это первый среди равных, а не первый и единственный, кому все кругом обязаны. Что же касается шефа, то назначьте его Императором, и тогда ваша энергичная царственность, возможно, его даже возрадует.

Игра «Ведущий-ведомый»

С учетом прозвучавшего предостережения отработайте ощущение внутреннего права держать людей и ситуацию в своих руках.

Послушайте слово «руководитель»: о чем это слово? Рука... Водить... Вот вы своей рукой берете... и ведете... Вам нужно вспомнить ощущение, как вы берете его (человека или дело) в руки и ведете, куда вам надо. Почувствуйте: крепко держите рукой? Уверенно ведете? Правильно, руководитель это умеет делать. Он имеет на это внутреннее право. Соответственно, и вам необходимо физически ощутить право и возможность вести этих людей.

Для этого в компании друзей или просто в паре с кем-нибудь из друзей (можно любимых, можно веселых) очень рекомендуем поиграть в исключительно полезную, приятную и веселую игру «Ведущий-ведомый». Занимает она около 15 минут и играется так.

Вначале — разминка.

- Вы рассказываете, что нужно делать, затем под приятную нейтральную музыку все выполняют ваши инструкции. Первая мелодия — вначале медленная, постепенно становится более живой.

Итак, встали с закрытыми глазами, слушаем музыку. Мы заморожены. Слушаем, уже внутренне танцуем, но пока внешне неподвижны. Хорошо, у нас теперь может двигаться голова — движения, покачивания, вращение головой под музыку... Включаются плечи, но тело пока неподвижно: левое плечо играет, танцует, правое... Хорошо, освобождается вся верхняя часть тела, она может двигаться, наклоняться, вращаться, танцевать! Остались заморожены только ноги... — но вот ноги размораживаются, единственно, они приклеены к полу, но все ваше тело уже свободно! Танцуем свободно, с приклеенными к полу ступнями! А глаза по-прежнему — закрыты.

- Прошло около 4 минут, начинается новая мелодия, более медитативная.

А теперь слушаем музыку и всем телом двигаемся туда, куда потянет тело. Подчиняемся импульсу тела, чувствуем свое тело, тянемся за ним, когда оно тянет нас в ту или иную сторону... Все делается с закрытыми глазами, и, если сталкиваемся друг с другом, разлетаемся друг от друга, как бильярдные шарики. Все легко и танцевально.

А теперь идем и тянемся туда, куда тянет нас центр груди. Почувствовали свой центр груди, почувствовали, куда он нас ведет и тянет, — следуем за этими импульсами! Теперь тянемся за правым плечом. Идем за правым плечом. Куда нас так тянет это правое плечо? А теперь — левое... Хорошо...

Теперь центр тяжести переместился в попу, и ведет нас попу!

- Обычно это совсем другое направление!

Прекрасно! А теперь почувствовали, представили, что ваша голова — это воздушный шарик. Этот воздушный шарик тянется вверх, а ваше тело, как ниточка, тянется за ним. Дует ветерок, и вы летаете в разные стороны, легкие, как ниточки за воздушным шаром...

- И все — с закрытыми глазами.

Разминка закончилась, теперь основная часть.

- И новая мелодия.

Открыли глаза, нашли себе пару, определились, кто первый номер, кто второй.

«Первый» встает спиной ко «второму», «второй» берет «первого» мягко раскрытой ладонью (пальцы звездой) за голову

- Захват, естественно, довольно условный — но при взаимной подстройке он получается у всех.

и начинает водить его головой: вбок, в сторону, вниз. Носит его голову, как мячик, куда хочет, а первый номер ходит за своей головой. Задача первого — чувствовать, куда ведет ладонь, задача второго — вести так, чтобы первый мог это чувствовать и следовать за вашей ладонью. Водим, чувствуем, следуем...

Хорошо, теперь повернулись на 180 градусов, поменялись ролями! Ладонь на затылок, повели!

Найдите себе другую пару, походите еще!

- Новая мелодия.

Пожалуйста, найдите себе новую пару, определитесь, кто «первый», кто «второй», и встаньте лицом друг к другу. Теперь первый своей ладонью будет управлять вторым, но без физического контакта, а на расстоянии от 20 см до полуметра, выберите сами, как вам удобнее. Вы чувствуете, как ваша напряженная ладонь захватывает солнечное сплетение партнера (вторые номера, почувствовали, как вас захватили?) и ведет его. Вторые номера подчиняются ладони, что бы она им ни приказывала... Ладонь может быть добрая и злая, медленная и быстрая. Ладонью можно заставить попрыгать и побегать, упасть, поползть — все, что угодно!

Смена роли... Смена пары... Еще раз смена роли... Спасибо! Поблагодарите друг друга!

Игра «Ведущий-ведомый» закончена, а чтобы внутренне, на уровне телесных ощущений, зафиксировать свое право держать людей и ситуацию в своих руках, сделайте упражнение «Все в моих руках». Оно простое.

Упражнение «Все в моих руках»

В паре с партнером положите ему на плечо вашу левую руку и мягко его зафиксируйте.

- Мягко, но чтобы он никуда не мог деться.

А чтобы еще и не захотел убежать, правой рукой мягко поглаживайте его левое плечо и руку.

- Мягко, приятно...

Ну вот он в ваших руках. Запомните эти ощущения. Сделайте это с другой руки — правая фиксирует плечо, левая поглаживает... Усильте позицию — правую сдвиньте с плеча ему на шею,

- Загривок называется.

держат за загривок куда как надежнее. А другой рукой не забывайте мягко поглаживать. Зачем вырваться, когда так все приятно, а самое главное — и не вырвешься?

Если вы поймали это ощущение, уберите свои загребушие руки и больше никогда так не делайте.

- Не делайте видимым образом.

Но теперь, прямо глядя на партнера, сделайте то же самое — во внутреннем плане, просто представьте, как ваша рука держит его за плечо, за загривок — и куда он денется? — а другая рука тепло его поглаживает. После этого спросите у партнера о его ощущениях: как он чувствовал себя перед вами и как он вас ощущал. Если вы сделали

все правильно, вы узнаете, что у вас очень сильный, властный и одновременно теплый взгляд.

- Верно, именно так этот взгляд и делается.

Роль внутреннего жеста, или Как сделать так, чтобы вас люди не боялись



Мюллер снова посмотрел на часы — теперь он сделал это не таясь. «А профессионал он первоклассный, — отметил Мюллер. — Он понимает все не через слово, а через жест и настрой.

Молодец. Если он работает против нас, я не берусь определить ущерб, нанесенный им рейху». — Ладно, — сказал Мюллер. — Будем в открытую.

Проведите простой эксперимент: подойдите к другу и отследите, как меняется ваше самощущение и выражение вашего лица.

- Если сложно — попросите еще кого-то отследить это снаружи. Вам скажут.

Вам скажут, что лицо у вас потеплело. Хорошо.

А теперь подойдите к другу еще ближе и тепло его обнимите. Замрите и отследите еще раз выражение своего совсем теплого и, скорее всего, очень довольного лица.

Прекрасно.

А теперь разнимите объятия, сделайте шаг назад и тресните этого друга по физиономии. А теперь отследите СВОЕ выражение лица.

- Потому что с выражением лица друга в такой ситуации обычно все гораздо понятнее.

Простите, мы забыли сделать уточнение: реально, физически, тут никого бить по лицу не требуется — достаточно это живо представить, и если вы такой удар сделали хотя бы в своем воображении, выражение вашего лица перестанет быть теплым.

- Спросите наблюдателя, он вам убедительно это подтвердит.

Если вы это прожили, теперь вы знаете один из самых эффективных законов практической психологии:

Меняя внутренние жесты, вы можете менять свое отношение к людям.

Если вы, разговаривая с человеком (на любой дистанции, хоть по телефону!), представляете, что он ваш друг и вы с ним рядом, ваши интонации и ваш взгляд — теплеет.

Если, подходя к человеку, вы представляете, что ваши руки немного приоткрываются в дружеские предобъятия, вы уже заранее проживаете ваши теплые объятия с этим человеком — выражение вашего лица становится открытым, теплым и внимательным.

Это один из самых простых рецептов, как сделать так, чтобы люди вас не боялись, и состоит он из двух пунктов:

- 1) расслабьтесь, особенно расслабьте плечи и воротниковую зону, и
- 2) поставьте руки в положение теплого предобъятия.

Поставили? Зафиксируйте этот образ и запомните выражение своего лица, потом руки можно вернуть в обычное положение, но внутренне, по внутреннему ощущению, это положение рук нужно сохранить.

И все.

Если вы это сделали, любой человек подойдет к вам без опаски, потому что будет воспринимать вас как человека открытого, теплого и доброжелательного.

- Что нужно сделать, чтобы люди воспринимали вас как человека жесткого, способного нанести неожиданный и хлесткий удар, догадайтесь сами.

Умение держать пространство

Вы умеете уже многое: вы приобрели ощущение руководителя, научились вызывать в себе теплое и открытое отношение к людям, держать сильный и властный взгляд. Если вам необходимо научиться держать внимание не одного человека, а нескольких или целой аудитории, попробуйте как следующее упражнение — умение держать пространство.

У каждого из нас есть свой круг внимания, и он может как сужаться, так и расширяться. Вначале — сузьте свой круг внимания до ладони своей правой руки. Вы чувствуете только ее. Теперь в круг своего внимания поместите обе свои ладони, круг внимания расширился, при этом вы чувствуете объем, плотность и силу обеих своих ладоней. Пошевелите пальцами, прочувствуйте каждый палец... Теперь в круг внимания включите все свое тело, прочувствуйте его от кончиков пальцев ног... пяток, стоящих на полу... через колени, попу, живот... до груди, плеч, рук... поднимитесь к голове... весь этот объем держите в шаре внимания.

- Прекрасно. Отдохните.

А теперь посмотрите вокруг себя и включите в круг своего внимания все вещи и всех людей вокруг себя — в радиусе, например, до пяти метров.

- Вам так приходится выступать? На такой дистанции?

Теперь начинайте говорить. Что будете говорить — не важно, важно своим вниманием держать всех и каждого, чтобы ни один предмет и ни один человек из вашего внимания не выпадал. Держите центр, держите правых, держите левых. Кто-то отвлекается, пытается убежать от вашей речи — поворачивайте к нему голову, протягивайте к нему руки, упоминайте его в своей речи, и он останется с вами. Чтобы держать аудиторию было легче, выделите в ней главных людей и отслеживайте,

- контролируйте в первую очередь их внимание.

Удобно также разделить аудиторию на три части: центр, левое и правое крыло, и каждую из этих частей держать разными ресурсами, причем можно попеременно. Например, вот сейчас держите взглядом центр, протянутой правой рукой — людей справа от себя, а левые — ой, потерялись. Обернулись, подтянули их к себе — и снова понеслись завоевывать центр.

Другое сильное упражнение, также помогающее стать хозяином положения, держать внимание и пространство, в синтез-технологии носит название —

Волшебные лучи звезды-ладони

Работа с жестами у нас еще впереди, но начинать использовать их уже можно. Итак, поставьте перед собой ладонь-звездочку (пальцы напряжены и расставлены, ладонью вниз) и представьте, что из каждого пальца у вас идут сильные лучики. Представили? Так вот, каждый лучик летит в аудиторию и каждый раз фиксирует того или иного человека: звезда ладони держит всех в поле ваших волшебных лучиков. Всё в ваших руках. Все в ваших руках, как только ваши пальцы с помощью волшебных лучиков — удлинились и держат каждого.

- Визуализация очень простая, а работает исключительно эффективно.

«Я — хозяин?» Воспоминание о будущем...

Случаются прелюбопытные ситуации! К примеру, вы знаете, что объективно на этой территории (у себя дома, у себя в отделе) хозяин — вы, но кто-то рядом этого не знает, а точнее, знать не хочет.

- И, что характерно, вот уже много лет...

Что делать? Синтез-технология в этом случае предлагает воспользоваться четырьмя продуктивными идеями.

Идея первая — пропись для себя: очень полезно прописать для себя такие не всегда очевидные вещи, как:

- «Я здесь хозяин, потому что...»
- «Как хозяин, я имею право... В моей власти...»
- «Я разрешаю это... Я могу запретить...»

Четко, подробно и обоснованно прописав для себя все эти достаточно жесткие вещи, вы сразу почувствуете большую определенность в своих настроениях, в голосе прибавится внутренней

жесткости, а в жестах — и энергетике, и мягкости.

- Что и приятно, и полезно. И так, написали? Прочувствовали?

Следующая продуктивная идея — письмо адресату: на основе уже имеющегося текста напишите письмо адресату всех этих непростых переживаний.

• Только не суйте его в руки и не требуйте прочитать сейчас же: письмо вам кинут обратно в лицо. Письмо с надписью «кому» нужно просто аккуратно положить на видное место: все, этого будет вполне достаточно.

В отличие от ваших безуспешных попыток донести что-то до человека устным образом, вы можете быть уверены, что ваше письмо будет прочитано до конца. Более того, прочитано не один, а целых четыре раза! Как это случится? Схема совершенно стандартная: первый раз письмо будет прочитано бегло, просто из любопытства.

- И человек отбросит его в сторону: «Фигня!»

Но... но так уж устроена человеческая психология: спустя некоторое время письмо окажется в руках снова и будет прочитано на этот раз внимательно — чтобы уточнить то, что с первого раза не запомнилось.

• Потому что все это «некоторое время» мысли к письму непрерывно возвращались. Да? У вас ведь это было именно так?

Тут же письмо будет прочитано еще — третий раз, потому что к письму теперь появится настоящий интерес. И в этот третий раз начнется уже понимание вашего письма, а не только фырканье в вашу сторону.

- Понимание и задумчивость.

Четвертый раз будет, скорее всего, на следующий день, когда в голове и душе вашего адресата начнет складываться ответ. Далеко не всегда этот ответ устроит вас во всех деталях, но вы можете быть уверены в одном: вы были как минимум — выслушаны. Потому что вы написали письмо.

Впрочем, имеется в виду письмо, написанное грамотно и тактично: то есть мягко, вежливо и конструктивно. За основу можно взять схему «Как обратиться к руководству» — хоть в данном случае руководство вроде как и ни при чем, но логика аналогичная, а корректности формулировок это способствует. Написав письмо, сразу его не отдавайте: с письмом нужно переспать. На следующий день вы поймете, что где-то погорячились, и пару формулировок смягчите.

- И это — хорошо. И это — правильно!

Итак, это была вторая идея — письмо адресату.

Третья продуктивная идея: напоминки. Вы знаете, что, когда вы себя настроили, когда вы готовы и наступать, и отражать наступление, — вы победитель. Проблема только в том, что ваши мысли часто заняты другим, и тогда вы действуете автоматически и не по-хозяйски.

- Чем, собственно, противная сторона и пользуется.

Следовательно, вам нужно просто напоминать. Вот этим и займитесь: организуйте систему эффективных напоминаний. Что это может быть? — подойдите к вопросу творчески. Вешать плакаты: «Кто здесь хозяин?» не всегда удобно, элементарно налетите на насмешки, а повесить картинки с неочевидным для других, но хорошо понятным вам смыслом — может быть удачной идеей. Или — элементарно купить сувенирные статуэтки: хозяйски стоящий мужик, царственно разлегшийся лев... — подберите себе что-то симпатичное и знаковое. На глаза попадется — все, спасибо, вы вспомнили и в нужную форму вошли.

Четвертая продуктивная идея: подсказки от друзей.

Поговорите на эту тему со своими знакомыми и друзьями, скорее всего, многие из них смогут подсказать то, что помогает в аналогичных ситуациях им.

- Заодно вы поймете, что ваша ситуация — вовсе не уникальная.

Сразу станет легче. Еще легче!

Если же вы понимаете, что предложенные ими действия — в принципе интересны, точно остроумны, скорее всего действительны, но — не для вас, потому что вы так не делали никогда, то

для вас следующая глава.

Освободитесь от шаблонов: практикуйте нестандартные поступки



— Да. Именно втроем: Рунге, вы и я. Мы спасем миру великого физика. Здесь его спас я, а организовали бегство — вы. А? И учтите: под колпаком вы, а не я. А вы знаете, что значит быть под колпаком у Мюллера. Ну? Я жду ответа.

— Хотите еще коньяку?

— Хочу.

Штирлиц поднялся, не спеша подошел к Холтоф-фу, тот протянул рюмку, и в этот миг Штирлиц со всего размаха ударил его по голове граненой бутылкой. Бутылка разлетелась, темный коньяк полился по лицу Холтоффа.

Индивидуальный тренинг «нестандартные поступки» заключается в том, чтобы делать непривычные для себя и нестандартные для окружающих вещи. Вещи никому не вредные, часто добрые, полезные, но — но я так никогда не делал! Боязно как-то! Страшно!

- Хотя ЧТО, собственно, страшно — объяснить толком невозможно.

Еще труднее будет, если эти вещи и действия пойдут вразрез не только с вашими привычками, но и с ожиданиями окружающих. Если это будут действия не по шаблону — неожиданные, странные, непонятные.

Такие, которых «НОРМАЛЬНЫЕ» (то есть укладывающиеся в нормы, рамки, стандарты!) люди не совершают.

«Нормальные люди» — рабы привычек, шаблонов, стандартов. А лидер — выше стандарта! Не-как-люди.

- Обычный человек живет в рамках нулевой позиции восприятия. Лидер имеет силу сбросить с себя эти рамки.

Естественно, лидер — не выпендрожник, каждую минуту привлекающий к себе внимание глупыми странностями, и не хулиган, завернутый подолбать общественный порядок. Лидер — это человек с ощущением «Я хозяин!», а тот, кто чувствует себя хозяином, ведет себя так, как надо ему, а не как от него ожидают окружающие.

Лидер — выше стандарта!

Впрочем, это необходимо не только понять головой, а прочувствовать всем телом, и тренинг «Нестандартные поступки» дает это почувствовать в полной мере.

Вместо подробного инструктажа удобнее привести документальные отчеты тех, кто этот тренинг проходил.

Записки с поля боя: Е.М., пока зам. начальника отдела, перспективнейший специалист, похоже — надежда России

1. В метро сидела на поручне (хотя было много свободных мест).
2. От метро до дома шла спиной вперед.
3. Пела в метро восхитительно страстную испанскую песню о любви (спасибо г-ну Альмадоверу). Слова такие: «Ку-ку-ру-кукууу...!»
5. Закусила губу. Надолго не хватило.
6. В метро взяла ручку в рот и изображала дятла.
7. Стихи в толпу. После первой строчки вслух — волна экстаза! А по завершении — моральный оргазм. Особенно когда мне стали аплодировать.
8. Впала в детство, в розарии, лежа на пузе, рисовала мелками на асфальте всякие краси-

вести...

9. Друзья подстрекали на признание в любви кому угодно. Пожааалуйста! В любое время. Если подразумевать под словами «Я тебя люблю!» то, что именно в этот момент просто захотелось сказать именно эти слова (а сколько под этим глубинных смыслов!).

10. Опасалась ловить машины. Но — два раза преодолела это (себя). Далее — намеренно буду их ловить, не соглашаться на цену и отпускать. Пока не надоест опасаться.

Техника безопасности

1. Не стоит практиковать нестандартные поступки, из-за которых у вас могут быть какие-либо житейские неприятности. Не напрягайте милиционеров, соседей и коллег по службе — излишне смелый тренинг нестандартных поступков на работе может повредить вашей деловой репутации.

2. Не увлекайтесь, даже если этот тренинг понравился. Да, те люди, у кого настроение хорошее, веселятся вместе с вами, но те, у кого плохое, — дергаются или ворчат. Поняли, что от сковывающих рамок освободились, — прекращайте эпатаж и займитесь делом.

Лидер — это человек с ощущением «Я хозяин (не только мира, в котором живу, но и той ситуации, в которой нахожусь здесь и сейчас)!\», а хозяину совершенно необязательно по дурости портить свое собственное имущество.

Хозяин поступает так, как считает нужным, это верно, но постоянно искусственно (и без особой пользы!) «напрягать» людей и ситуацию — стоит ли?

Сделал открытие: людям нет до нас дела, нормальные люди думают практически всегда только о себе. Даже когда они смотрят на вас и вроде бы оценивают, чаще они думают о том, как они при этом выглядят, правильно ли они оценивают, как при этом оцениваете их вы или другие окружающие.

Развивайте свою индивидуальность



— Я там не был, — ответил Штирлиц. — Странное свойство моей физиономии: всем кажется, что меня где-то только что видели.

— А вы стереотипны, — ответил генерал. — Похожи на многих других.

— Это хорошо или плохо ?

— Для шпииков, наверное, хорошо, а для дипломата, видимо, плохо. Вам нужны запоминающиеся лица.

Что отличает лидера от нелидера, кроме ощущения исходящей от лидера силы? Его отличает — развитая индивидуальность, или, в терминах синтез-технологии, развитая первая позиция восприятия: личное отношение к происходящему, личный взгляд на происходящее и личное знание того, что ему на самом деле нужно. Если вы хотите усилить свой лидерский потенциал, детально поработайте с каждым из этих пунктов.

Начните с того, что —

Постоянно спрашивайте себя: «Что я хочу?»

Разрешите себе уважать собственные желания

Лидер в любой ситуации знает, что ему нужно. Нужно лично ему.

Ему — нужно. Он чувствует это всем телом, он понимает это каждой своей клеточкой, этим наполнены его глаза, этим дышит каждое его слово, — и это становится очевидностью для всех остальных. Вы что, не видите, что человеку нужно?!

Когда лидер идет, — идет всем своим телом, всем своим существом, — окружающие также всем телом естественно по-



нимают, что единственное, что можно сделать, это уступить ему дорогу или идти за ним, к нему подстраиваясь: иначе он просто сомнет тебя или пройдет мимо, оставив тебя позади. Ведь ему же — нужно!

Если вы всегда будете знать, что вам нужно, вы практически всегда будете иметь преимущество перед всеми остальными. Не зная, что им нужно, не зная, что они хотят, они большую часть времени стоят на месте —

- Точнее, пошатываются под ожиданиями окружающих.

а вы, обладая энергией желания, всегда движете себя сами. Они стоят — а вы движетесь вперед. Кто будет иметь преимущество? Вы. Если же вы будете не просто хотеть, а хотеть умно и сильно, то есть всей душой и всем телом, ваше преимущество станет неоспоримым.

В синтез-технологии эта великолепная техника носит название «Непрерывное желание». Техника «Непрерывное желание» — это привычка знать в любой ситуации, что тебе сейчас хочется, какое желание — живое и твое. Действительно, день состоит из множества сменяющих друг друга ситуаций. Спрашивай себя: а что тебе хочется? Чем ты выбираешь сейчас заниматься? Не что предлагают тебе, а что выбираешь ты?

- Бог сейчас, во время этой беседы, я хочу изменить позу. А почему бы и не сделать это, причем несколько раз? Хорошо. А вот так еще лучше. О, а еще мне хочется встать и продолжить разговор уже не сидя, а стоя! Супер! Я сделаю это! Да, так о чем это мы?

Собственно говоря, вы сделали уже и следующий шаг: если вы поняли и сказали себе, что вам хочется, — отнеситесь к своим желаниям с вниманием и уважением. Весь мир — это материализация чьих-то желаний, и если вы привыкли с уважением относиться к желаниям окружающих, то почему бы так же с уважением вам не отнестись к собственным желаниям?!

Лидер в любой ситуации знает, что ему нужно.

Итак, ваш установочный текст, ваша учебная (а потом и жизненная) установка:

«Я всегда знаю, что мне надо. Я знаю, что надо мне, а я убежден, что все другие здесь для того, чтобы в этом поучаствовать».

Как этот текст наилучшим образом донести до собственного сознания? Кто-то вешает симпатичный плакат над рабочим столом, у кого-то текст плывет заставкой на мониторе компьютера, кто-то, размахивая руками, бодро рассказывает это сам себе по дороге из дома на работу.

Практикум: техника «Открытое желание»

Эта эффективная техника заключается в следующем:

Часто и открыто говорите о своих желаниях. Активно используйте фразу: «Я хочу!»

«Если можно...», «Если вас не затруднит!», «Я хотел бы...», «Будьте так добры!» — все верно, этим фразам вас учили как признаку хорошего воспитания. Все эти фразы подчеркивают, что более всего мы боимся затруднить окружающих, и если им хоть как-то неудобно ради нас напрячься, то, пожалуйста, не надо ради нас ничего делать! Да, это прекрасные фразы, но всему свое время. Когда вы были грубым и неловким, вам действительно надо было учить эти вежливые обороты. Потом, позже, когда вы станете матерым лидером и ваша сила будет чувствоваться и в вашем взгляде, и в вашем молчании, вы снова вернетесь к этим бархатным фразам.

- Но как по-другому они уже будут звучать в вашем исполнении! Тихие просьбы, на которые реагировать хочется тотчас.

А сейчас — учитесь. Учитесь верить в то, что людям приятно сделать вам приятно и вы милы именно тем, что открыто заявляете о своих желаниях.

Техника предельно проста. Если вас спрашивают: «Вы будете чай или кофе?» — можно ответить мило и скромно: «Чай». А как по-другому? Лучше, интереснее высказать желание полно: «Я хочу чай». А еще сильнее, не дожидаясь вопроса, весело и громко заявить: «Я хочу хороший кофе!»

- А чтобы вас сопровождала репутация человека все-таки воспитанного, на принесенный кофе следует обратить внимание, красиво поблагодарить и, прислушиваясь к внутренним ощущениям

ям, дать ему по возможности высокую оценку. Как минимум: «Да, кофе — это очень кстати!»

Так или иначе, минимум десять раз в день найдите возможность начать фразу с «Я хочу!».

Фразу «Я хочу» применяю минимум десять раз в день, это доставляет настоящее удовольствие. Теперь планирую шесть раз в день по пять минут отслеживать, что именно я хочу. Чем больше я буду хотеть, тем быстрее придет чувство «Я здесь хозяин».

Записки с поля боя: Алиса К., руководитель регионального Центра «Синтон»

Технику «Непрерывное желание» выполняла по двум направлениям. Первое назвала «Хотелки», а суть в том, чтобы самой себе постоянно задавать вопрос:

«Чего мне сиюминутно, здесь и сейчас, — хочется?»

С этим справилась неожиданно легко. День на второй-третий заметила, что народ в переполненном метро уступает мне место у поручней, мужчины подают руки, помогают надеть пальто и тому подобные мелочи.

Затем наступила пустота и замешательство: с одной стороны, вижу, что задача выполнена, минутные хотелки реализуются, а с другой — нутром чую, что это — мелкогато.

Весело, приятно, ну И ЧТО? И тогда озадачила себя вопросом:

А чего мне хочется всерьез? Что в этой ситуации действительно надо и хотеть, и сделать?

Очевидно, что это уже IV позиция восприятия, плюс Ответственность, плюс Опережающее Лидерство: раз хочу, и хочу всерьез, то и сама что надо сделаю, и других организую, а результата добьюсь. Это уже — не мелочи, не просто Хотелки туда-сюда, а — Дела всерьез.

- Так это второе направление себе и назвала: «Дела всерьез».

Начала делать и поняла, что попала в точку, так как временами прокалываюсь по полной программе. Хорошо! Проработав два дня, систематизировала опыт и разделила все ситуации на две категории: «Моя ситуация» и «Не моя».

«Моя» — это бодро. Легко получается окинуть всю ситуацию общим взглядом и либо решить, что нужно, самой, либо отдать распоряжение и организовать, чтобы передо мной отчитались. Впрочем, заметила небольшой побочный эффект: при таком моем поведении у некоторых людей полностью пропадает собственный взгляд на ситуацию, они смотрят на меня: «Алиса, что и как нам делать?», при этом в глазах у человека полное отсутствие его самого. Что с этим делать? Поищу такие формулировки заданий, чтобы у людей голова оставалась включенной.

«Не моя» — это кисло: полный прокол и состояние растерянности, в котором я барахтаюсь, как муха в паутине, и никак не получается выбраться. Разобралась, откуда это берется: из моего ощущения, что тут все такие большие-умные-сильные, «а я маленький такой». Славно, с этим ясность есть, и что теперь делать? Придумала себе слово-активатор, которое будет меня вытаскивать на нормальный деятельный уровень. Здесь его не пишу, так как оно за пределами нормативной лексики.

- Ну мат. Но так мотивирует!

В такие кислые моменты считаю разумной следующую программу действий (мой кризис-менеджмент):

1. Расслабься, скажи себе: сейчас пока ничего не делай, просто наблюдай.
- Становится хорошо. Хорошо! Тогда —
2. Произнеси активатор. «.....!»
- Эх, бодрит!
3. Сделай то, что ситуация требует: раз, два, три.
- Это уже просто: просто берешь и ручками все делаешь.

Играйте уверенность и силу



Профессор таким образом организовывал маршрут их прогулок по залам, чтобы Штирлиц имел возможность задержаться возле античных масок: трагизма, смеха,

разума. Профессор не мог, правда, знать, что Штирлиц, возвращаясь домой,

подолгу простаивал возле зеркала в ванной, тренируя лицо, словно актер. Разведчику, считал Штирлиц, надо учиться управлять лицом. Древние владели этим искусством в совершенстве.

Чтобы ваша индивидуальность быстрее пробудилась, помогите ей проснуться своим собственным энергичным поведением.

Тут два момента. Первый —

Ведя себя уверенно, вы своей уверенностью убеждаете сами себя.

Ничто так не убеждает человека, как его собственное поведение. Из всех видов самогипноза гипноз собственным телом — один из самых действенных. Если вы в порядке игры изобразите потерянного идиота, согнете хребет и начнете, запинаясь, тихо говорить дрожащим голосом, стараясь спрятать голову в шею, то...

- То, если не рассмеетесь, скоро действительно будете чувствовать себя достаточно хреново.

Если начнете действовать наоборот, изображая из себя энергичного и уверенного человека, бодро двигая руками и внушительно информируя окружающих своим громким голосом, то...

- То, если не закашляетесь, почувствуете, что жизнь вполне хороша и вы в ней что-то значите.

Момент второй:

Ведя себя уверенно,
вы своей уверенностью убеждаете окружающих,
и они начинают соответственно относиться к вам.

Что для вас уже максимально убедительно.

Откуда люди знают, кто в данной ситуации Хозяин и как им нужно относиться именно к вам? Они не знают, а вы им — сообщите. Сообщите своим поведением. Большинство людей живет по шаблонам, и их обычно устраивает шаблон любой — лишь бы он был им уверенно предложен. Вот и подскажите им, что к вам нужно относиться с уважением, как к одному из Хозяев Жизни, а чтобы они не мучились сомнениями, сделайте это максимально уверенно.

Практикум:

поступайте так, как будто вы уже хозяин.

Если вы это уже знаете и используете, делайте это чаще, увереннее и сильнее. Если для вас это внове, начните с ситуаций, когда вокруг никого нет (например, дома) или там, где люди не знают, кто вы и какой, например на улице. Голова на высокой шее, движения уверенные, широкие, энергичные, но без суеты. Улыбка — довольная.

- Подробнее смотри ниже — «царственность». Там описывается, как себя вести, чтобы люди воспринимали вас как человека значительного, но вы можете это использовать и просто для того, чтобы в вас родилось это супер-пупер-чувство — чувство «Я хозяин!».

Итак, ваше новое кредо:

Что бы я ни говорил, хоть чушь и глупость, я делаю это спокойно, уверенно и с достоинством.

Заинтересован, но вам не скажу

Небольшое, но очень важное замечание:

ваше все пробивающее «Я хочу! Я желаю!» не должно становиться вашей зависимостью и слабостью.

- Если хотите — ваши желания должны иметь достойную оболочку.

Энергия, желание, напор — это одно, а заинтересованность как зависимость от результата — это другое. Как ни странно, это понимают не все и свой интерес подают не как свою силу, а как свою слабость. Дело в том, что, если идет конфликт интересов и соответствующая бодалка — при невозможности перейти в режим сотрудничества,

- А такое, к сожалению, нам жизнь почему-то иногда устраивает. то, если ты показал свою заинтересованность в решении, ты показал свою слабость. Тебе надо — значит, ты и уступишь. Ты заинтересован — ты слабее.

Ты заинтересован — значит, ты слабее.

Секрет успеха в конфликте интересов состоит в том, чтобы заинтересовать другую сторону, а свою заинтересованность — прикрыть.

- То есть показать ровно настолько, чтобы другая сторона увидела возможность с вами договориться. Но не более этой щелочки.

Не демонстрируйте свою заинтересованность, а интерес другой стороны формируйте и делайте явным.

Самая секретная философия жизни

Сколько стоит знание этого секрета? Иногда — это цена длиною в жизнь.

Например, отношения мужчины и женщины, которые любят друг друга — или могут любить друг друга. Как сложатся между ними эти отношения? Цена вопроса — жизнь, если они всерьез нужны друг другу, если это оказывается для них смыслом жизни.

Как мужчине завоевать любимую женщину, как сделать так, чтобы эта женщина всегда оставалась рядом с ним — и была такой, чтобы он мог ее любить ближайшую жизнь? Что он должен делать?

Вы знаете, что.

Любя ее, он должен быть от нее внутренне независим.



Мужчине женщина не должна быть нужна. Он может разрешать ей входить в его жизнь, если она будет делать это так, как его устроит.

И все.

- Конечно, это не совсем правда. Это просто неправда, потому что без женщины, тем более прекрасной и любимой, жизнь мужчины наполовину обделена. Но именно для того, чтобы жизнь мужчины сложилась как следует, он должен сказать себе эту новую для себя правду.

Помните простую и жесткую правду: женщине все равно нужно кого-то любить и кому-то отдаваться, но если вы поторопитесь и проявите слишком сильную заинтересованность, за женщиной будете бегать вы, а она будет вам то давать, то нет, и при этом не бесплатно. А если вы немного потерпите и слишком быстро за ней не побежите,

- Оставаясь, конечно, очаровательным и заботливым, как обычно.

то бегать за вами начнет она, а вы будете ее иметь и получать еще за это благодарности.

- Правда, это уже интереснее?

Да, да, а как женщине завоевать любимого мужчину? Можете просто переписать последние абзацы...

«Любя мужчину, женщина должна быть от него внутренне независима. Женщина может разрешать входить ему в свою жизнь, если он будет таким, как это ее устроит. Мужчине все равно нужно кого-то любить...» — и так далее.

- Впрочем, женщины, похоже, знали это всегда: по крайней мере лучшие представительницы делали и делают это всегда с блеском. За что мужчины их и любят.

Кстати, так же и с жизнью. Немного высокой философии: жизни ты все равно будешь отдавать — время, деньги и силы, но если потребовала первая она, а ты еще, не дай бог, нагрузился чувством долга, то ты окажешься жертвой, а она будет из тебя тянуть.

- Последние жилы.



А если ты опередил ее хоть на полминуты и первым захотел что-то подарить жизни (естественно, нужное ей), то тогда в ответ на нужды жизни ты уже мастер, благодетельствующий жизнь, ты ей даришь от щедрот своих.

- И радуешься жизни. То есть радуешься за жизнь.

Кстати, еще одна хорошая аналогия между женщинами и жизнью: если у тебя пять женщин, то подождать легче. Да? Так же и с жизнью: если у тебя выборов больше (выборов: что ты можешь и хочешь делать в жизни), тебе легче стать хозяином жизни, а не ее измученным рабом.

- Жизнь как женщина: овладей жизнью, и она станет прекрасной!

Жизни всегда нужно много: и чтобы ты копал, и переводил с английского, и побеседовать с маленькой Катей, и если ты умеешь это все, то выбрать будешь ты.

Вроде бы это совсем маленький нюанс, совсем мелочевка, чистая психология, но как много от нее зависит! Ты все равно работаешь восемь часов на работе и два часа дома с детьми, но это могут быть две совсем разные жизни: или ты это с любовью даришь, или это из тебя тянут.

Из тебя тянут — или ты даришь...

Какая жизнь вам более по душе?

Здоровая агрессивность лидера



Кэт молчала. — Будешь говорить?! — вдруг страшно, пронзительно закричал Рольф и стукнул кулаком по краю стола так, что

подпрыгнула ваза с искусственными цветами. — Или будешь молчать?! Гельмут! Вошел Гельмут с мальчиком, и Кэт потянулась к нему, но Рольф выхватил ребенка у Гельмута и открыл окно. Кэт хотела броситься на Рольфа, но упала, она страшно кричала, и Рольф тоже кричал что-то — и вдруг сухо прозвучали два выстрела.

К счастью или к сожалению, но мы живем отнюдь не в безвоздушном пространстве, и, если мы прокладываем себе дорогу, мы, как правило, прокладываем это через что-то или через кого-то. Если это нравится всем или возражать уже некому, нас называют энергичными. Если кому-то наша энергичность не нравится, он называет ее агрессивностью и осуждает.

• Обычно наша энергичность не нравится тому, через кого, через чьи интересы и территорию мы прокладываем свою дорогу.

Впрочем, если общественное мнение склоняется к тому, что в данном случае или в таком стиле через кого-то или что-то проехать нужно все равно и пусть пострадавшие не шумят, то агрессивность получает права гражданства и официальное звание «здоровой агрессивности».

82

И лидер-примат, и лидер цивилизованный агрессивны по определению: ровно потому, что они энергичны и, преодолевая чье-то сопротивление, продвигают себя, дело и интересы, занимают собой пространство и время, разрушают стереотипы и формируют стандарты. Любой лидер, по крайней мере на этапе утверждения себя лидером, использует моменты давления и манипуляций, увеличивает свое присутствие, захватывает звуковое и зрительное поле, перехватывает инициативу, ставит себя выше...

• Подкат, наезд, откат, приманка, захват, фиксация... Что это? Элементы агрессивной политики лидера.

Однако в проведении этой политики между лидерами есть и существенная разница: если лидер-примат жестко давит на окружающих против их пользы, то лидер цивилизованный предпочитает действовать мягче, красивее и в режиме сотрудничества. Таким образом, по сумме стиля и результата его деятельность большинством авторитетных людей оценивается положительно.

- Соответственно, и его агрессивность оценивается как здоровая.

Итого, как затачивать зубы и какие качать мышцы, чтобы ваша энергетика была и высока, и результативна? В чем проявляется здоровая агрессивность лидера и как ее разрабатывать?

Зарисовка короткой деловой встречи



Из партийной характеристики члена НСДАП с 1934 года, бригаденфюрера СС, начальника W отдела РСХА Вальтера Шелленберга:

«Истинный ариец. Характер — нордический, отважный, твердый. С друзьями и коллегами по работе открыт, общителен, дружелюбен. Беспощаден к врагам рейха. Отличный семьянин. Кандидатура жены утверждена рейхсфюрером СС. Связей, порочащих его, не имел. Великолепный спортсмен. В работе проявил себя выдающимся организатором...»

Перед вами — лидер, яркий и энергичный. Навстречу вам — бодрая улыбка, несколько точных вопросов, далее вы сели и обсудили интересующие вас вопросы. Беседа завершена, все остались довольны, он встал и проводил вас.

• Супер. Вы хоть поняли, что он с вами делал все это время? Только несколько моментов, лежащих на поверхности.

Во-первых, улыбка: ему нужна была атмосфера приветливости, и он создал ее — такой плотности, что сопротивляться у вас не было ни возможности, ни желания. Если другой раз он встретит вас не улыбкой, а требовательной серьезностью — будьте уверены, серьезность его будет такого заряда, что вы мгновенно посерьезнеете также.

Быстро, точно и энергично задав свои вопросы, он определил интересующую его тему и отсек тематику нежелательную. Вы это съели.

- Ну, так получилось...

Сели вы тогда, когда он дал вам соответствующую команду.

- Ну, не словами, а всем телом. Он сел, а вы куда денетесь?

Обсуждение: кто вел линию обсуждения? — Он. Кто задавал вам вопросы, на которые вы подробно отвечали? — Тоже он. Кто подвел итоги? — Не вы. Кто повторил то, что теперь ему надо сделать? — Вот это сделали вы. Потому что основные хлопоты по итогам этого разговора лежат на вас... Как вы узнали, что беседа завершена? Он сказал это взглядом и начал подниматься...

Даже пропуская вас вперед, он сделал такой широкий и властный жест рукой, что вы почувствовали всем телом: пространство, которое он вам дарит, изначально принадлежит ему, а вам сейчас следует его послушаться и идти туда, куда вам указано этим вежливым человеком.

84

У вас есть к нему какие-либо претензии?

Когда нас подчиняет сильный и красивый лидер, мы остаемся удовлетворены.

Территориальная экспансия

Опытным переговорщикам хорошо известна любопытная фенечка: если не слишком воспитанный партнер за столом переговоров ведет себя с излишним апломбом, размахивает руками, нагло ватно перебивает и слышит только себя, от него хочется отсечь подальше. Так вот, надо действовать как раз наоборот: подсесть к нему поближе и приостановить его с помощью... кофе.

«Чай? Или кофе?» — отказывается редко кто, соответственно ПЕРЕД НИМ на столе появляется чашечка кофе. А к чашечке — блюдечко с сахаром. А рядом — вазочка с печенюшечка-ми. А с другой стороны — стаканчик с салфеточками. И чтобы было удобнее, чтобы дорогому гостю не тянуться — вы,



как заботливый хозяин, все это аккуратно (и незаметно) ПРИДВИГАЕТЕ К НЕМУ ПОБЛИЖЕ. И вот это поближе... И вот это попробуйте! И когда все это НАДВИГАЕТСЯ НА НЕГО СО ВСЕХ СТОРОН, обкладывая его и слева, и справа и бессознательно вызывая ощущение давления и неуютя, — господин стихает, убирает руки, хлюпает кофе, и у вас появляется возможность изложить уже свою позицию.

- Его территориальную экспансию вы перебили своей — и перехватили лидерство.

Осознанно или нет, но любой лидер всегда проявляет себя в территориальной экспансии: он стремится расширить свою территорию, заполнить собой пространство, и ему это нравится. Осознанно или нет, но большинство людей ведут себя по-другому, а нравится им это или нет, они не думают.

Практикум: конференц-зал, захват территории

Понаблюдайте, как ведет себя человек воспитанный, то есть воспитанный быть нелидером...

Итак, конференц-зал. Войдя, воспитанный человек тормозит: куда сесть, непонятно... Людей взглядом не окидывает, улыбнуться — улыбка кривая или не до улыбок: надо найти свободный стул. Из всех свободных стульев ему менее всего подходит тот, что на первом ряду и в центре, а самый подходящий — в углу и сзади.

Нашел стул, сел — сидит тихо, ждет.

По ходу встречи в роли участника: продолжает сидеть только на своем месте, перемещается в рамках своего угла и общается только с теми, кто обычно вокруг него.

По ходу встреч в роли докладчика: куда вышел на выступательное место, там и стоит. Головой не крутит, руки не раскидывает, а самое показательное, категорически не выходит в зал прогуляться среди народа, как это иногда позволяют себе уверенные в себе ораторы.

Так?

Ну и славно: вот вам и территория для учебной работы.

Итак, конференц-зал.

Войдя, проходите дальше и, оказавшись в центре внимания, окиньте всех взглядом и улыбнитесь — всем. Возможно, вам захочется помахать рукой кому-то из ваших знакомых — сделайте это красиво!

• Если знакомых нет никого — ну и что? Значит, никто не знает, что у вас знакомых здесь нет, и вы можете вести себя здесь так, как будто вас здесь знает по крайней мере половина присутствующих.

Где должно быть ваше место? Садитесь лучше не в угол, а туда, где:

- вам будет удобнее всего все слышать и видеть и
- вы будете лучше всего выглядеть.

На стул положить свой блокнот (дипломат, сумку) можно, но вместо отсидки устройте себе прогулки, контакты и знакомства. Подойти можно к кому угодно и заговорить о чем угодно: если вы сделаете это приветливо и раскованно, все остальные будут убеждены, что вы общаетесь с одним из старых знакомых. Результатом для вас будет наличие знакомых людей и ощущение, что эта территория — уже ваша.

В перерыве продолжайте свободную тусовку и в порядке тренинга, заговорившись с интересным собеседником, плотно займите чье-то временно свободное место. Сделали? Теперь обратите внимание на творческое поведение потерявшего место.

• Впрочем, большинство просто повторяет ваш нестандартный ходисадитсянаместоещечье-то. Например, бывшееваше.

В порядке тренировки я никому не уступаю очереди в магазине и сидячего места в транспорте, а если сажусь на почти занятое сиденье, то требую, чтобы сидящие подвинулись, пока мне не станет комфортно. А что: имею право!

Выступая в роли докладчика, обязательно найдите повод пройти в глубину помещения

• Любопытно, работает ли кондиционер? А как у нас с освещенностью, отсюда таблицы хорошо видны?

и еще раз, и персонально пожать руку лучшему оппоненту! Аплодисменты! —

может быть, вы даже найдете повод посидеть на стульях в разных местах аудитории.

Итого, контрольные точки упражнения

1. Свободный проход в зону общего внимания.
2. Улыбка и приветствие всем присутствующим как своим знакомым.
- 87
3. Центровое и удобное место.
4. Активные контакты по всей площади зала.
5. Смена стула.
6. Во время выступления — отрыв от места выступления и проход в глубину зала.
7. Итоговое ощущение: «Я к месту не прикован, вся территория зала — моя!»

Привлечение к себе внимания



— Я ненавижу женщин, — глухо сказал Гельмут. — «Исчадие ада» — это про вас.

— Почему? — спросила Барбара и озорно подмигнула Кэт. — За что вы

нас ненавидите?

— Вот за то самое, что

вы тут проповедовали. Женщина хуже злодея. Тот хоть не обманывает: злодей — он сразу злодей. А тут сначала такую патоку разольют, что глаза слипаются, а после заберут в кулак и вертят как хотят, а при этом еще спят с твоим ближайшим другом.

Он ее полюбил и, трепеща, предложил ей свою руку и сердце. Она потупила глазки, согласилась и теперь живет у него в квартире. Теперь в его квартире хозяйка — она, а он любит ее и счастлив. С формальной точки зрения она захватила и его сердце, и его жилплощадь, она лишила его прежних интересов и такой прежде дорогой ему свободы, она распоряжается его деньгами. Она — захватчик и оккупант, но ведь мы за них — рады?

От всей души!

Политика захвата — вещь лукавая. Чтобы захватывать, не обязательно куда-то двигать себя самому, можно организовать ситуацию так, что все принесут и подарят вам сами. Главное — привлечь к себе восхищенное внимание.

Итак, вводная. Вы знаете (или можете догадаться), что обычно привлекает внимание людей:

- то, что перед глазами,
- все яркое и движущееся.

Вопрос: какие у вас возможности, чтобы в большинстве ситуаций естественным образом, без лишних вопросов (и расходов) внимание окружающих было направлено именно к вам? Чтобы вопрос вызвал у вас нужную работу ответа, заполните следующие десять пунктов.

Мои возможности привлечения к себе внимания для захвата лидерских высот:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

10.

Строго говоря, большинство из эффективных возможностей привлечения к себе внимания давно и успешно использует вся женская часть населения, поскольку привлечение внимания — это женский вариант оккупации.



Оккупантов не любят, а женщинами восхищаются. К оккупации большинство людей относятся настороженно, а

активному привлечению к себе внимания учат все женские журналы. Строго говоря, оккупантами являются все: дети и старики, коммерсанты и священники, мужчины и женщины, но женский вариант оккупации существенно отличается от мужского. Тупые мужчины действуют прямолинейно и открыто: громко точат сабли и тренируются издавать воинственные вопли, после чего выдвигают войска, жестоко и тяжело воюют, в случае удачи

захватывая выжженную территорию и становясь озабоченным хозяином. Женщины в это время тренируют бедра и легкую походку, учатся склонять милую головку с кудрями и делать вот та-а-кие глаза, после чего закупают косметику, привлекают к себе внимание и завоевывают сердце хозяев. Итого? Хозяева, трепеща, все самое дорогое сами приносят им.

• При сравнении этих технологий вторая, как вариант скрытой оккупации, представляется более остроумной.

Собственно, даже захват территории нередко используется не только для демонстрации власти, а еще и для того, чтобы оказаться в эпицентре внимания и продвигать свое влияние дальше. Вот идет группа людей: где вышагивает лидер? Правильно, в центре и впереди, и никто не смеет лидера загоразживать. Лидеру нужно, чтобы он был виден, — и он будет виден! Если роль лидера позволяет использовать ему яркие детали в одежде и прочей атрибутике, эти яркие детали у него будут.

Что еще?

В вашем арсенале обязательный инструмент — выразительное лицо. Недовольство, удивление, надежда, презрение, озадаченность, снисходительность, возмущение, восторг победы! — строго говоря, непосредственно для понимания между партнерами по общению весь этот театр гримас нужен мало. Но как же он притягивает внимание, помещает человека в центр происходящего! И поэтому — повсеместно используется.

Широкие жесты, заразительный и громкий смех, громкие высказывания — вы это практикуете?

Находясь в компании или выступая перед аудиторией (впрочем, для лидера это практически всегда одно и то же — прочитайте вводную еще раз!), меняйте свое месторасположение. Ходите

• не бессмысленно, а например, перемещением тела туда и сюда иллюстрируя два разных тезиса,

чаще поворачивайтесь в разные стороны, к разным людям.

• это помогает возвращаться в реальность, то есть к вам, и не забывать о вашем присутствии, приятно дергайте присутствующих: кстати (в основном) упоминайте их имена, рассказывайте примеры, в которых кто-то может себя узнать, ссылайтесь на их высказывания и опыт.

• Отренировать!

Если вы проводите опрос мнений, то чередуйте пол (М-Ж), лево-право и вдали-вблизи: после мужчины спрашивайте женщину, спросили слева — теперь спросите справа, высказался с первого ряда — следующая реплика пусть идет из задних рядов... Добивайтесь того, чтобы, в том числе и благодаря этому, у присутствующих была максимальная смена впечатлений: они слышат разные голоса с разных сторон и головы их крутятся во все стороны.

• Кроме того, что так народу веселее, это повышает эффективность ваших высказываний: крутя головой, человек чаще теряет мысли (неправильные) свои и быстрее усваивает мысли (правильные) ваши.

Методическое замечание

Обратите внимание, что по крайней мере в этой главе, на этой странице, инструктаж идет на уровне простых поведенческих навыков. Доступность на уровне «взял ложку, поднес ко рту», а эффект начинает ощущаться практически сразу.

Когда вы будете ставить перед собой задачу обучения сотрудников и подчиненных,

- а также детей, близких и любимых,

начинайте говорить с ними на таком же предельно простом языке и предлагайте сделать предельно простые, доступные для них вещи.

- И комментируйте-подкрепляйте: «Есть! У вас это получилось! Ай да мы!» Скоро вам это понравится: и атмосфера успеха, и успехи реальные.

Напор энергии лидера.



Профессор Плейшнер, в прошлом проректор Кильского университета, после превентивного заключения в концлагере Дахау вернулся домой тихим, молчаливым, с замершей на губах послушной улыбкой.

Лидера делают энергия и активность.

Если рядом два щенка — один вялый, другой активный и бодрый, — кто из них станет лидером? При прочих равных, конечно, второй. Если складывается группа и группа выбирает между двумя претендентами на лидерство, то при прочих равных (оба — очаровашки, оба — компетентны, и оба ведут честную борьбу) победу одержит тот, кто живее и энергичнее: энергичнее мыслит и энергичнее действует. Соответственно, если вы учитесь лидерству, вам нужно максимально повысить свою активность.

- Задумались? Какие решения приняли?

Лидера делает скорость.

Пока остальные размышляют, он уже говорит, как следует поступить. Вы прикидываете, он уже диктует. Вы только принимаете решение, а он уже согласовывает детали. Это не значит, что у него высокий интеллект, он просто быстрее вас.

- Иногда — он просто не ленится быть быстрее вас.

Он быстрее принимает решение, быстрее выдвигает свою позицию. Это называется решительность, и это то, что делает человека лидером.

- Вы знаете, что вы это тоже можете, вопрос только в привычке, наработке навыка и умении не лениться. Вопрос: когда, в каких ситуациях и с какими людьми в самое ближайшее время вы проявите эти качества?

Лидера делает напор энергии.

Вот у двери стоит человек, а вы спокойно идете. Если вы при этом в него врежетесь, нарушителем окажетесь вы: «Вы что, не видите, тут же человек стоит?!» Ага. А теперь берем ту же самую ситуацию, только увеличиваем скорость движения. Итак, вы эмоционально взбудоражены, вы взволнованы и вы несетесь, потому что у вас исключительно важное дело...

- Имеется в виду только то, что вы в этом убеждены: «Дело чрезвычайной важности!»

Итак, вы уже разогнались, и тут кто-то оказывается на вашем пути... «Дорогой, ты что, не видишь? Ну отойди в сторону, не стой на пути, это же элементарно!»

Верно, нарушителем теперь оказался он: просто потому, что вы набрали скорость.

- Нарращивайте скорость, господа!

Практикум: мотор для ситуации

Этот практикум может быть для вас учебным, то есть временным, упражнением, а может стать и стилем всей вашей жизни.

Ваша задача — стать мотором для ситуации и своей активностью энергично двигать людей.

Продумайте (придумайте, решите), где, когда и с кем вы можете оказаться таким мотором, и устройте там это шоу.

• Что это будет: вечеринка с друзьями? Обед в ресторане? Воскресный день в кругу семьи? Ближайшее собрание рабочей группы? Ваше рабочее утро завтра ?

Итак, подготовьте, например, ваше завтрашнее утро: продумайте все заранее, по возможности вплоть до мелочей.

- Главное — скорость!

Предположите заранее: как вы будете себя чувствовать перед тем, как начать,

- Скорость!

какие у вас могут быть первые фразы,

- Скорость, скорость!

как люди к ним отнесутся, как вы на это отреагируете, какое самочувствие вам стоит создать в процессе,

- Вы уже в полете!!

что вы для этого сделаете...

• Режиссеры и сценаристы продумывают сцены будущего фильма заранее: станьте режиссером своей жизни, и пусть ваш оптимистичный боевик никогда не станет дешевой мелодрамой!

По завершении — зафиксируете результаты: как вашу активность восприняли люди, как реально вы себя чувствовали до, во время и после того, как выступили мотором ситуации, что вам понравилось и что вы в следующий раз сделаете лучше.

В начале моего руководства (я впервые в жизни руковожу людьми) я часто чувствовал себя как-то неловко, отдавая распоряжения: как бы извинялся, указывая сотруднику сделать то или иное дело. А потом понял и почувствовал, что сотрудникам гораздо комфортнее, когда я как руководитель руковожу ими активно и уверенно. Я отдал распоряжение — они сделали, и ни у кого не болит голова.

Работа с личным темпоритмом



Агента звали Клаус. Его завербовали два года назад. Он сам шел на вербовку: бывшему корректору хотелось острых ощущений. Работал он артистично, обезоруживая собеседников искренностью и резкостью суждений. Ему позволяли говорить все, лишь бы работа была результативной и быстрой. Присматриваясь к Клаусу, Штирлиц с каждым днем их знакомства испытывал все возрастающее чувство страха.

По своему темпераменту лидер — совершенно не обязательно холерик, но темперамент холерика захвату и удержанию лидерства помогает исключительно. Именно поэтому среди молодых людей лидерами чаще становятся сангвиники, холерики и прочие типажи с большой внешней энергетикой. Впрочем, с возрастом высокий темпо-ритм становится внутренним, а внешне уверенный в себе лидер средних лет держит себя скорее замедленно.

- Легко тем не менее взрываясь: когда-то точными ударами, когда-то ярчайшей улыбкой.

Соответственно, ваша задача-минимум — выработать в себе темперамент холерика, задача-максимум — научиться гибко изменять свой темпоритм, естественным образом меняя свою энергетическую в широком диапазоне: когда-то живя и реагируя взрывно, резко и на максимальной скорости, когда-то замедленно, солидно и плавно.

И то и другое будет служить вам с огромной пользой — управляемо замедляя себя, вы:

- можете эффективно использовать давление паузы,
- получаете дополнительное время на обдумывание своих реакций,

- производите более взрослое и солидное впечатление.

С другой стороны, повышая свой темпоритм, становясь быстрее, громче и ярче, вы опережаете окружающих и в мыслях, и в действиях, а также заряжаете себя и окружающих энергетикой.

- Да, да! Хорошо! У вас это получится! Великолепно! Бравис-симо, экселенц!

Психологический практикум: упражнение «Общение в заданном темпе»

Чтобы включать людей в свой, удобный вам темп речи и взаимодействия, для начала необходимо отработать два вспомогательных момента.

1. Научиться обращать внимание — не случайно, а устойчиво обращать внимание! — на темп речи и взаимодействия.

2. Научиться присплаваться к темпу речи и действий собеседника.

Приятно то, что, увлеченно занимаясь вторым пунктом, как правило, одновременно выполняешь и задачи первого.

Для начала удобно поработать с телефонными разговорами: поставьте себе за правило копировать темп речи собеседника. Содержание — содержанием, а вас должны интересовать мелодика, темп и ритм: соответственно, с солидными людьми вы будете разговаривать также неторопливо и размеренно, а с молодыми бодрячками — в их рваном и стреляющем ритме, блин.

На улице копируйте походки, стараясь поймать в первую очередь ритм энергетики. Очень интересно работать на контрасте:

- пристроились за этой замедленной бабулей, помедитировали за ней вразвалочку...
- мимо нее промчалась, жуя батон, шарага подростков — переключились на них, поскакали зигзагами, накручивая свое внутреннее кипение,
- ритмично играя плечами, встроились, покачались в бодрой пружинке накачанного спортсмена с огромной сумкой,
- неторопливо, но с энергией покачивая бедрами, проплыли в гипнотизирующей мелодии упакованной мадам с затуманенными глазами.

Отработали? Переходите к основному заданию: «В разговоре держать свой темпоритм, включая в него собеседника». Технический момент: для качественного ведения используйте предварительную подстройку. Как правило, достаточно некоторое время держаться в ритме собеседника — раппорт установлен, после этого вы можете взвинчивать (например) темп и задавать условия свои.

Чтобы это действительно произошло, договоритесь с собой: сколько раз в день вы намерены это делать? Заранее представьте: где вы будете это делать, с кем и в каких ситуациях?

4 Н. И. Козлов

Упражнение «Холерик»



— Неужели у вас нет глаз?!— кричал астроном. — Неужели вы не понимаете, что все кончено?! Мы пропали! Неужели вы не понимаете, что каждая жертва сейчас — это вандализм! Вы все время твердили, что живете во имя нации! Так уходите! Помогите остаткам нации! Вы обрекаете на гибель несчастных детей! Вы фанатики, жадные фанатики, дорвавшиеся до власти! Вы сыты, вы курите сигареты и пьете кофе! Дайте нам жить как людям! — Астроном вдруг замер, вытер пот с висков и тихо закончил: — Или убейте меня поскорее здесь...

— Погодите, — сказал Штирлиц. — Крик — не довод. У вас есть какие-

либо конкретные предложения?

— Что? — испуганно спросил астроном.

Спокойный голос Штирлица, его манера неторопливо говорить, чуть при этом улыбаясь, ошеломили астронома.

Если вам кто-нибудь рассказывал, что темперамент человека менять нельзя, — выкиньте это ограничивающее верование из головы. Наш многолетний опыт работы в традициисинтез-технологии свидетельствует об обратном: каждый, кто работал над собой весело и ответственно,

- то есть энергично и умно, это делал достаточно быстро. Кому-то было актуально себя замедлить, успокоить...
- и еще ровнее, плавнее, размереннее, мягче...

большинству оказывалась исключительно полезной раскрутка внутреннего маховика энергии, раскрутка личностного темпоритма до холерического темперамента.

Темпоритм — вещь в первую очередь внутренняя. Любой актер вам скажет, что можно говорить внешне быстро с внутренне замедленным темпоритмом,

- ну так щебечу что-то вот еще задумываться вкладываться на фиг нужно, а можно говорить медленно...
- и даже очень медленно,

но при этом быть внутренне на взводе, с повышенным энергетическим потенциалом и прокручивать все внутри себя вдвое быстрее обычного. И слушающий вас человек реагирует в первую очередь на ваш внутренний темпоритм, на вашу внутреннюю скорость и ваше внутреннее энергонапряжение.

Так вот, главная задача в упражнении «Холерик» — повысить внутренний темпоритм, но быстрее всего это сделать, работая над внешними моментами своего поведения.

- Используя закон: «От внешнего — к внутреннему». Итак, над чем можно работать, повышая темпоритм? Походка: ходить быстрее и энергичнее.

- Критерий: настолько быстрее и энергичнее, чтобы это стало вашей естественной привычкой. И чтобы, идя рядом с уважаемыми знакомыми, которых напрягать не стоит, приходилось, подстраиваясь, всегда замедлять шаг.

Жесты: вкладывать больше движения, для начала пусть даже и беспорядочного.

- Ярче, шире, заметнее!

Речь: говорить не быстрее, но энергичнее. Вкладывать больше эмоций в слова, меньше анализировать на сознательном уровне, что говорю и зачем.

- Сознательная коррекция — после. Всему свое время.

99

Мыслительный процесс: оценивать сразу, прикидывать легче, принимать решения быстрее.

- «Легкость в мыслях — необыкновенная!» — а почему бы и да?

Действия. Подумал — сделал. СРАЗУ ЖЕ. Сейчас. Не откладывая на потом и не прикидывая, а нужно ли.

- Контрольный вопрос: «Как это можно сделать быстрее?»

Начал делать «Холерика» и понял, что он идет даже легче «Солнышка», ибо менее требует наличия нужного состояния. Кроме того, резкие движения рук и быстрая речь даются мне проще, чем сияющая улыбка. Быть «Холериком» мне понравилось, и это пребывание автоматически раскручивает у меня внутреннее «Хорошо». Если я нахожу в себе силы включить «Холерика», то дальнейшее его поддержание идет без особых усилий. Да, на время «Холерика» Тотальное Да я отключаю: тут нужно думать, и свободному выражению чувств и мыслей оно мешает.



— Говорить, что вам неважно, кто перед вами — коммунист или агент гестапо, — еще большее злодейство, — ответил Штирлиц. — Причем ваше злодейство догматично, а поэтому особенно страшно. Сядьте. И слушайте меня. Ваш разговор с моим агентом записан на пленку. Нет, это не я сделал, это все сделал он. Я не знаю, что с ним: он прислал мне странное письмо. И потом, без пленки, которую я уничтожил, ему не поверят. С ним вообще не станут говорить, ибо он мой агент. Что касается вашей сестры, то она должна быть арестована, как только вы пересечете границу Швейцарии.

— Но я не собираюсь пересекать границу Швейцарии.

— Вы пересечете ее, а я позабочусь о том, чтобы ваша сестра была в безопасности.

«Я действую» — «Мне приходится реагировать».

«У тебя получилось!» — «Ой, а я так боялся, что вам не понравится!»

«Вы прекрасно выглядите!» — «Ну что вы, какое там...»

Active и passive в английском языке, действительный и страдательный залог в русском языке — различие позиции активной и позиции жертвы если не знает, то чувствует каждый.

• Один делает — другой с этим сталкивается как с фактом. Я оцениваю — или подставляю себя под оценки окружающих. Я выбираю — или подчиняюсь тому, кто все выбрал уже за меня.

Так вот: лидер всегда находится в активной позиции. И даже не так важно, что и как он говорит, — внешне иногда приходится пользоваться общепринятыми формулировками, —

• Заметили «приходится пользоваться»?

самой важной оказывается внутренняя позиция активности. Ваш активный залог.

Лидер всегда находится в активной позиции.

Немного лингвистики

— Ну, а что нам делать со Штирлицем?

Айсман пожал плечами:

— Лично я считаю, что следует быть до конца честным перед самим собой — это определит все последующие действия и поступка.

— Действия и поступки — одно и то же, — заметил Мюллер.

Активный залог вашей жизни, позиция активности — вещь предельно внутренняя, да. Тем не менее для лучшего освоения внутреннего активного залога имеет смысл начать с внешнего: с отслеживания своей речи.

• Еще точнее — с отслеживания речи окружающих: ровно потому, что свою речь отслеживать труднее.

В качестве примера привожу обороты из первых отчетов по дистанции одной из своей учениц, Нины Б. Сразу отмечу, что Нине, чтобы отучиться от жертвенных формулировок, понадобился месяц,

• Вам, надеюсь, тоже не больше, но начинала она так...

«У меня стало возникать желание», «желание научиться такому анализу меня не покидает» — нормально? Слова привычные, а позиция жертвы выстраивается естественным образом: дейст-

вительно, к автору этих формулировок — никаких вопросов. В случае чего все вопросы к Его Величеству Желанию, которое возникло и пока нас не покинуло. А как вдруг покинет — автор-то здесь при чем?

«Общение становится более проникновенным и дружественным» — услышали? Это «общение» становится, а я только здесь рядом присутствую.

- Способ? Уход от активного залога первой позиции восприятия в безликую третью позицию постороннего наблюдателя, разговор о себе в третьем лице.

«Тогда ты начинаешь думать (сомневаться, переживать, интересоваться), что...» — замена «Я» на ТЫ: распространнейший оборот, когда ты обобщаешь себя до уровня всех присутствующих, к которым и обращаешься...

- Простите, надо было написать: «Когда Я таким образом обобщаю себя...»

«Вслушиваясь таким образом в речь собеседника, лучше понимаешь его истинные намерения». Фраза во втором лице плюс потеряно подлежащее.

- А вместе с этим — даже возможность наличия действующего лица.

В общем, «любовь прошла, завяли помидоры». Если вы уже решили воспитывать в себе начало куда как более активное, заинтересуйте себя практикумом.

Практикум



— Пожалуйста, я предоставляю вам полную возможность быть честным: берите эти материалы, — Мюллер подвинул Айс-ману несколько папок с машинописным текстом, — и сделайте свое заключение. До конца честное. Я обопрюсь на него, когда буду докладывать шефу о результатах инспекции. — Почему именно я должен делать это, группен-фюрер ? — спросил Айсман.

Итак, задание первое: слушая речь многочисленных окружающих вас людей, отмечайте (и записывайте, чтобы было ответственно и чтобы не забыть) все слова и обороты, характерные для пассивной, страдательной и прочей жертвенной позиции.

- Если выживете в одинокой схиме или на вершине Гималаев без собеседников вовсе, можете воспользоваться сохранившимися докладными записками бывших своих сотрудников или, еще проще, литературными произведениями. Короче, воспользуйтесь письменными текстами.

Подсказка — возможно, ваше внимание привлекут слова:

Приходится.

Вынужден.

Так сложилось.

Найдите не менее пятидесяти таких слов. Как сделаете, скорее всего, получите аллергию на весь этот словарь и тем самым все предпосылки для успешного отслеживания словаря собственного.

Задание второе: отследите свою речь — как письменную, так и устную.

Как начнете отслеживать, за этим вас сразу же потянет на —

Задание третье: поиск замены. Все жертвенные залогов надо переписать и переформулировать в залогов активные.

К примеру, выше вы можете видеть фразу-лозунг: «Лидер всегда находится в активной позиции». Вроде все хорошо. Но обратите внимание: «лидер находится». Стоит. Что, его туда поставили? А он подчинился? Точнее и сильнее можно было сказать: «Лидер ставит себя в активную позицию».

- Вы также будете оттачивать свой лексикон?

Начав это делать, вы почувствуете, что, как правило, это вовсе не сложно. Например, несчастное «Буду пытаться» несложно превращается в бодрое «Я сделаю!», а тяготящее «Собираюсь продолжать» в несколько более активно «Продолжу!» или, еще лучше, снова в «Сделаю!»

- С продолжением в виде конкретных пунктов: что и сколько сделаю конкретно, когда закончу, как смогу проверить выполнение, когда начну... Да?

А самое лежащее на поверхности и простое — вы можете (на некоторое время) отказаться

- Отказаться себе.

от возвратной формы глаголов. Если по-русски — от при-лепливания лукавой частицы -ся к глаголам, обозначающим ваши действия. Это, конечно, будет нечто...

Я обиделся — я обидел себя...

Я расстроился — я расстроил себя.

Я разозлился...

- И так далее: от себя уже не скроешься. То есть не скроешь себя.

Заметка-выстрел

В качестве дополнительной мотивации (а мотивация никогда не бывает излишне дополнительной) предлагаю ответить себе на следующий вопрос: вот я действительно научу себя говорить (а затем и думать), используя только активный залог. После этого ближайшие десять (двадцать, тридцать — сколько еще?) активных лет моей жизни я буду жить с совершенно другой, активной, действенной и бодрой головой — жить каждый день с утра до вечера. Вопрос: сколько это принесет мне в денежном выражении? Попробуйте оценить в долларах те дополнительные выигрыши и плюсы, которые станут вашими после двух-трех десятков часов работы в ближайший месяц. Рентабельно? В это стоит вложиться? Когда эту работу поставите в свой план?

105

Способ жизни лидера: актив и наступление



— Я бы советовал вам попробовать дыхательную гимнастику йогов, — сказал Штирлиц.

— Не верю я в это... Хотя покажите.

— Левую руку положите на затылок.

Нет, нет, только пальцы. А правая должна лежать вдоль черепа. Вот так. И начинайте одновременно массировать голову. Глаза закройте.

— Я закрою глаза, а вы меня шандарахнете по голове, как Холтоффа.

— Если вы предложите мне изменить родине — я сделаю это же. Группенфюрер, вы осторожно глянули на часы — они у вас отстают на семь минут. Я люблю открытые игры — со своими во всяком случае.

Мюллер хмыкнул:

— Я всегда жалел, что вы работаете не в моем аппарате. Я бы уж давно сделал вас своим заместителем.

Разведка боем,
лидерский прорыв,
организованный ввод войск,
даже организованный вывод войск! —
все действия лидера являются его активом.

У сильного лидера интересный взгляд: деятельный и спокойный... Вот его осадили подчиненные, но он не отбивается, его слова и действия — не реакции. Он — в активе: сам он действует, а вас и ваши реакции — наблюдает.

Вот он промолчал — сделал молчание... молчание приковало к нему внимание — есть!

Теперь он кинул продуманные точные слова — и отследил ваши последующие реакции...

Надо подправить: повернул ситуацию в эту сторону — хорошо...

Сделал другой разворот — интересно...

Сделав те или иные действия, он каждый раз с интересом наблюдает, какие реакции эти действия вызвали в окружающих. Он не реагирует, он действует, и линия поведения, и инициатива — всегда его.

Слабый, пассивный человек стремится защититься, чтобы его не достали, — лидер выбирает быть открытым, чтобы влиять.

Способ жизни лидера — быть в активе и наступлении.

Как правило, поэтому и жесты лидера — не к себе, не интровертные, а от себя, к тебе, к вам... Кто-то такие жесты «от себя» прочитает как дающую позицию, как доброту открытого человека, но это не совсем так: это открытые ворота крепости, через которые в вашу сторону выходят кавалерийские отряды. Эти жесты сделаны для того, чтобы вы взяли все, что ему надо, эти жесты для того, чтобы вас сформировать.

Комментарии к своим действиям слабого человека — это его оправдания. Когда свои действия комментирует сильный лидер — это пояснение и дополнительный инструктаж вам.

Слабый человек беспокоится, как оценят его, и притягивает оценки к себе. Сильный лидер притягивает к себе внимание, после чего раздает оценки всем окружающим.

Лидер — в активе и наступлении.



«Ему надо было остановиться на вопросе, — отметил для себя Штирлиц, — а он не выдержал — сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы — тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

— Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? — спросил Шел-ленберг. — Или вы отвергаете такую возможность?

— Наивно отвергать возможность. Категория возможности — парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, — снова отметил для себя Штирлиц. — Надо было отыграть... Спросить, например: «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

Техники опережающего лидерства

Что такое техники опережающего лидерства? В принципе это любые техники влияния, коих миллион, которые дают основной выигрыш за счет опережения конкурентов (партнеров, оппонентов и прочих субъектов окружающей среды). Это ваш выигрыш в уме и ловкости (в первую очередь), а также скорости и силе (обычно в очередь вторую), которые дают вам возможность, опередив другого и всех прочих, сформировать в жизни и ситуации те границы, пространство и правила, которые обеспечивают максимально успешное ваше продвижение.

• Как всегда, напомним, что «ваше продвижение» может продвигать не только вас, но и партнера, и жизнь. Как минимум — никого не задвигать...

Взвод солдат, который успел занять главенствующую высоту на местности и теперь может отразить натиск роты, — использовал технику опережающего лидерства.

Ваш ребенок, который своей улыбкой опередил вашу сердитку, — использовал технику опережающего лидерства.

Диапазон этих техник огромен, от опережения в выдаче информации до опережающего формирования реальной среды, и главное здесь для вас — понять идею и отработать навык опережения. В качестве ярких и полезных иллюстраций приведем только некоторые, самые известные, простые и распространенные техники опережающего лидерства из коммуникативного ряда, а именно:

- Опережающее внушение.
- Опережающая интерпретация.
- Перевод стрелок и
- Метод свершившегося факта.

Опережающее внушение

- Когда это тебе понравится, ты сможешь...

• А то, что понравится, это как-то и не обсуждается. А что сможешь — кто же в этом сомневается?

- Погода самая подходящая, бодрящая!

• И дождь со снегом оказывается прекрасными декорациями для будущих подвигов.

- Я знаю, что ты больше всего любишь...

• Прямое формирование намерений.

- Это ваши любимые!

• Это тоже ваша любимая фраза, да? А проведенный только что прием заметили?

Опережающая интерпретация

Самое обычное: «Это невозможно!» — «Согласен, это непросто». И человек уже понял, что он имел в виду нечто другое, чем он сказал вначале.

• Тут главное — уверенность. Ну и тонкие подстройки под мелодику речи и дыхание.

Или, например: вы пришли на переговоры с директором фирмы, которая может стать вашим крупным клиентом.

109

А директор сегодня не в духе. И хотя предложение у вас заманчивое, он наезжает на то, что цена высока и вообще можно ли вам доверять... Вы чувствуете, что вас отшивают... — что делать?

Начать чувствовать другое: чувствовать, что перед вами серьезный человек, активный, но осторожный бизнес-партнер, ожидающий более обстоятельного изложения вопроса. Хорошо, сделаем!

И тогда по первому вопросу вы говорите, что цените долговременное сотрудничество, которое возможно только в случае обоюдной выгоды. Конечно, у вас есть скидки и, конечно, есть возможность в особых случаях снизить цену дополнительно. Все это обговаривается. По второму вопросу присоединяйтесь, скажите, что также цените сотрудничество с надежными партнерами и так же скрупулезно подходите к их выбору. Вы готовы ответить на все вопросы и разъяснить все непонятные моменты.

• И вот уже потенциальный клиент переведен в конструктивное русло, вместо общих наездов задает точные вопросы о том, с кем вы еще сотрудничаете, насколько стабилен ваш бизнес и т.д.

Перевод стрелок

- Командир, дай закурить!

- А ты что, куришь?! Бросай, это уже немодно!

И мы обсуждаем уже не меня, у которого нет спичек, а тебя, который не поспевает за модой.

Метод свершившегося факта

Веселый и яркий диалог из фильма «Русские амазонки», где новый русский авантюрист, то есть предприниматель, делает заманчивое предложение Леониду Якубовичу — в данном сценарии директору аэроклуба:

- Я предлагаю вам двадцать пять процентов доходов от гольф-клуба.

- Ну, оно, конечно, интересно. А где будет гольф-клуб?

ПО

- Идите сюда. (Подводит к карте.) Смотрите: вот здесь будет первая площадка для гольфа,

здесь — вторая площадка, здесь построена сауна для наших vip-клиентов. Великолепно, согласны?

- (Растерянно) Да, но где же здесь будет аэроклуб?

- Голубчик, ну где вы здесь увидели место для аэроклуба? Вот покажите мне?!

Эффективно донельзя. Иногда кажется, что использование этого приема проходит только для идиотов, — нет, это не так. Проверьте. Для этого возьмите себе задание:

В течение дня найти пять ситуаций использования метода свершившегося факта.

Найдете — изумитесь эффективности, особенно если среди субъектов, которых ловко поставили перед фактом, окажетесь вы сами. Как правило, после этого просыпается жуткий интерес «а как бы мне этой техникой овладеть самому?!». Интерес правильный, не сопротивляйтесь ему и в ближайшие дни поставьте себе задание второе: минимум один раз в день метод свершившегося факта использовать самому.



Штирлиц улыбнулся и пояснил:

— Все детали мы еще оговорим.

Пока нам важна принципиальная договоренность.

— А где гарантия, что сестра и ее дети не попадут на виселицу?

— Я освободил вас из тюрьмы?

-Да.

— Как вы думаете, это было легко?

— Думаю, что нет.

— Как вы думаете, имея в руках запись вашего разговора с провокатором, мог бы я послать вас в печь?

— Бесспорно.

— Вот я вам и ответил. Ваша сестра будет в безопасности. До тех пор, естественно, пока вы будете делать то, что вам предписывает долг человека, скорбящего о немцах.

Лидерская интерпретация

Николай Иванович! Недавно мы сделали открытие: с помощью «внутреннего переводчика» ваши слова «Ты же талантливый!» переводятся как «Сделай это сам! И поскорее!».

Догадливые сотрудники

Правильно, любой текст имеет свой подтекст и много смыслов. Любое понимание есть интерпретация, толкование текста и поиск подтекста, и лидер берет этот процесс под свой контроль и активно в него вмешивается.

• Ну что вы хотите: лидер, он и подтекстом будет командовать!

Вы хотели, чтобы лидер понял вас ТАК. Что сделает лидер? Во-первых, лидер поймет ваше намерение: ЧТО вы хотите, одновременно с этим проанализирует, ПОЧЕМУ и ЗАЧЕМ вы этого хотите, после чего примет собственное решение: КАК на самом деле он решит вас понять. Как он, лидер, решит вас понять.

А после этого он еще сообщит вам, ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ вы хотели ему сказать!

Повторим: умение понимать — это всегда умение интерпретировать, делать перевод, а лидерская интерпретация, или техника внутреннего переводчика, — это умение делать перевод, выгодный именно вам.

• То есть лидеру. Мы правильно перевели слово «вам»?

Умение понимать, то есть делать перевод, процесс исключительно творческий¹, и мы приведем здесь только самые ходовые, то есть чаще всего успешно используемые, варианты переводов. Их шесть: контекстный (реальный смысл),

1 Вот как вы поняли эту формулировку «исключительно творческий»? В данном контексте, скорее всего, это переводится как «рассказывать не буду, сами думайте». Вы можете дать другой вариант, в любом случае — это пример контекстного перевода.

позитивный (услышать радость, конструктив и благодарность), негативный (наезды, обвинения, недовольство)¹, вежливый, психотерапевтический (услышать душевную боль, личные эмоции, очень личное отношение) и деловой (что теперь делать?).

Имеет смысл вернуться к только что разобранным ситуациям: переговоры, директор не в духе и наезжает: цена задрана и вообще кто ты такой... Как вы можете интерпретировать для себя такую его позицию, какой сделать внутренний перевод?

1. «Вы меня хотите обмануть, много вас тут таких ходит!» — негативный перевод.

2. «Ценю сильных партнеров, которые умеют держать удар. Выдержите сейчас — будем сотрудничать дальше», — позитивный перевод.

3. «Я очень боюсь неудачи в бизнесе. Пожалуйста, развеите мои страхи!» — перевод психотерапевтический.

4. «Предлагаю обсудить важные для меня моменты нашего возможного сотрудничества. Если ваши ответы меня удовлетворят, мы с вами будем работать», — перевод деловой.

Рассмотрев все эти переводы, вы можете сами выбрать тот, который даст вам больше возможностей.

Аналогично, можно рассмотреть и такую стандартную ситуацию: молодой человек опоздал, девушка его ждала и сердится. Обиделась. Как это проинтерпретировать? Итак,

- Я тут стою уже пятнадцать минут, а тебя все нет и нет!

Как можно понять ее слова? Какой можно сделать внутренний перевод?

1 Зачем может быть нужен негативный перевод? В первую очередь для контроля своей собственной речи в ответственных ситуациях. Прежде чем сказать, ищите негатив: нашли — про себя быстро поправились, не нашли — говорите вслух.

114

«Ты меня не любишь, уйди с моих глаз. Но не сразу — вначале я хочу с тобой поссориться. Жутко хочу!» — негативный перевод.

«Я тебя очень жду! Целуй быстрее, восполняй упущенное!» — позитивный перевод.

«Мне больно предположить, что я теперь для тебя не так ценна, как раньше... Развей мои страхи, пожа-

луйста!»

г» —

перевод психотерапевтический.

«Быстрее уведи меня отсюда в какое-нибудь теплое место, и вообще я хочу мороженое!» — перевод деловой.

На каком переводе остановиться, точнее, какой перевод продвинуть и сделать общим пониманием? Это дело ваше, то есть дело лидера. Молодой человек в той ситуации решил выбрать позитив:

- Я тут стою уже пятнадцать минут, а тебя все нет и нет!

- Сердишься, да? Любишь, да? Если бы не любила, то ведь не ругалась бы, согласись! Ну ругайся, ругайся, а я буду тебя целовать и просить прощения!

Вот так. Полный перевод состоит из внутреннего переводчика и внешней трактовки.

- Немецкая сторона победила в споре, — констатировал он, — однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы



исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке — вопросами...

«Понял, братишечка?» — спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...

Практикум: «Переводы, переводы...»

Вам предлагается несколько достаточно типичных (к сожалению) ситуаций, провоцирующих развитие нежелательного конфликта. Вопрос: какие вы можете предложить переводы конфликтных высказываний? И если решите реагировать не на исходную фразу, а на сделанный вами перевод — как, соответственно, отреагируете?

Итак,

Уборщица в магазине, возя по полу грязную воду и едва не задев вас шваброй:

- Куда прете, не видите, тут люди полы моют!

В беседе с продавцом вы нажали голосом, продавец мгновенно отреагировал:

- А не надо тут орать!

Мама выдает претензии домашним:

- Ну почему вы никогда не моете за собой посуду?! Что за свинство?

Руководитель по поводу не представленного вовремя отчета:

- Почему до сих пор не сделано? Сколько это будет продолжаться?

Возможные ответы на эти ситуации даются на следующей странице.

Догадливый Штирлиц



— К вам господин из полиции.

Штирлиц поднялся, потянулся с хрустом и пошел в прихожую. Там стоял унтершар-фюрер СС с большой корзиной в руке.

— Господин штандартенфюрер, ваш шофер заболел, я привез паек вместо него...

— Спасибо, — ответил Штирлиц, — положите в холодильник. Девочка вам поможет.

Он не вышел проводить унтершарфюрера, когда тот уходил из дома. Он открыл глаза, только когда в кабинет неслышно вошла девушка и, остановившись у двери, тихо сказала:

— Если герр Штирлиц хочет, я могу оставаться и на ночь.

«Девочка впервые увидела столько продуктов, — понял он. — Бедная девочка».

Ответ на практикум: «Переводы, переводы...»

В первых двух ситуациях за основу лучше всего взять вариант просто вежливого перевода: «Как бы человек сформулировал то, что он хочет вам сказать, если бы был воспитанным и культурным?» Вежливый перевод обычно включает в себя и позитивный, и деловой перевод, и в этом отношении оптимален для прекращения «личных» отношений и перевода их в деловое русло. В эмоционально накаленной ситуации вслух озвучивать свой вежливый перевод не рекомендуется, более целесообразно сформулировать это только для себя в качестве защиты отстранением.

Уборщица в магазине, возя по полу грязную воду и едва не задев вас шваброй:

- Куда прете, не видите, тут люди полы моют!

Возможный вежливый (внутренний, про себя) перевод: «Вам будет удобнее пройти с другой стороны, где вполне сухо!»

Соответственно, ваш (возможный) ответ: «Благодарю вас, мадам!»

В беседе с продавцом вы нажали голосом, продавец мгновенно отреагировал:

- А не надо тут орать!

Перевод: «Я думаю, спокойное и деловое обсуждение нам быстрее поможет разобраться!»

В этом случае естественно ответить: «Вы правы, повышать голос ни мне, ни вам ни к чему, и в деловой манере мы решим этот вопрос быстрее. Итак, чем вы обосновываете свой отказ?»

Мама выдает претензии домашним:

- Ну почему вы никогда не моете за собой посуду?! Что за свинство?

Вы понимаете, что реально дело совершенно не в посуде: если любишь и любима, помыть посуду — радость.

Соответственно, вы можете услышать внутренний текст: «Я устала. Я не чувствую вашей любви. Я не чувствую себя нужной и уважаемой!»

При таком понимании, если отношения на самом деле хорошие, ситуация решается несложно. Можно, например, подойти и тепло обнять: «Хорошая, родная! Прости нас, пожалуйста, что мы тебе не сказали спасибо за такой вкусный ужин и что ты у нас самая любимая! А посуду я сейчас пойду и помою! Да?»

Руководитель по поводу не представленного вовремя отчета:

- Почему до сих пор не сделано? Сколько это будет продолжаться ?

Если вы решите рассказывать, в силу каких причин и обстоятельств отчет был задержан, едва ли это то, что на самом деле хочет услышать ваш шеф. Его вопрос, скорее всего, был: «Когда отчет будет на моем столе и есть ли у меня гарантии, что в следующий раз задержка не будет?»

Переведя его раздраженную реплику таким образом, вполне адекватно будет ответить: «Завтра к десяти утра отчет будет лежать у вас на столе. В причинах задержки я разберусь, и в следующий раз предоставление отчета вовремя я беру под свой личный контроль. Вы можете быть уверенным, что больше вам не придется делать нам таких замечаний. Нужно ли завтра утром мне принести отчет лично или достаточно будет оставить его у секретаря?»

• Заметьте, последняя фраза уводит внимание от основной ситуации и переводит ее на совершенно служебную тему.

Лидерский комментарий

Солнце, я повелеваю тебе взойти!

Чтобы управлять солнцем, иногда достаточно знать время его восхода и заката. Далее — искусство комментария.

Одна из интереснейших наступательных техник, активно используемых успешными лидерами, — это техника лидерского комментария.

Само по себе происходящее значит еще мало что, высказывания и действия людей приобретают свой настоящий смысл в зависимости от того, какая дана окраска, в каком освещении и в каком контексте представлено все происходящее. Все это и делают точные лидерские комментарии: что-то скрыли, что-то подчеркнули, вот это отделили, а вот то подкрасили, там что надо озвучили, а тут подпустили интонацию такую, что всем стало все сразу ясно...

Комментарии позволяют представить в глупом виде нечто важное и придать сокровенный смысл откровенной глупости, победу представить поражением, а провал — победой, с помощью умелых комментариев можно достаточно произвольным образом возложить на кого-то ответственность за промахи, а на кого-то, ничуть не более заслуженно, — венок благодарности за заслуги.

Попробуйте сами!

Когда группа склоняется к какому-то действию, в нужный момент выступите инициатором:

ваши слова запомнятся как слова того, кто запустил большое дело. Когда будут все работать, подбадривайте, подсказывайте и направляйте: что подходящая музыка, что бодрые звуки вашего голоса — оказываются просто энергетическим фоном. С другой стороны, вы закрепляете за собой роль руководителя. Когда все закончится, подведите итоги и сформулируйте общее мнение. Все: вы все сделали.

- Вы были вначале, вы вели процесс и вы оказались завершением. Вы везде, значит, вы лидер. Значит, всеэтоустро-иливы. Спасибо, благодетель!

Может, это и глупость, но человеческое восприятие устроено именно так. Хорошо, поставьте себе это на службу: когда вам надо укреплять свое лидерство,

Присваивайте чужую активность, обрамляя ее своим лидерским комментарием.

В другое время и в другой ситуации с помощью такой же несложной техники вы подарите кому-то другому переживание ЕГО заслуги и успеха, хотя собственно руками сделали все вы. Если вы почувствовали, что сейчас, в этой ситуации, надо поработать не на себя, а на партнера, придать ему самоуважения и повысить самооценку, — ваша техника лидерского комментария создаст у него нужное самоощущение.

- Заметим, что чем сильнее вы как лидер, тем убедительнее звучат для людей ваши комментарии.

Хорошая техника усиливает вас, вы усиливаете хорошую технику, после чего вы имеете возможность эффективнее поддерживать перспективных людей и хорошие начинания...

Практикум: техника «Лидерского комментария»

Тренироваться, конечно, надо. Что можно порекомендовать?

В течение получаса в веселом варианте комментируйте, например, дружескую игру в волейбол. Можете одновременно быть и участником игры.

— Итак, игра подходит к своему решающему моменту! На линию подачи выходит тот самый игрок, который на предыдущих подачах, даже не перекинув мяч через сетку, добился полной деморализации противника. Что же будет на этот раз? Посмотрите на его сосредоточенное лицо: этот опытейший игрок готовит нам какой-то сюрприз. Какой замах! Какой удар! Попал, ура! Попал в сетку, но как! Только настоящие мастера умеют даже мазать так профессионально. Да, это было яркое шоу, и мяч переходит к нашим противникам. К нашим противникам мяч переходит... Переходит мяч... Хорошо, что же продемонстрируют нам они?

И так далее: максимум энергетики, минимум смысла, юмор приветствуется. Главное — наступательно и без перерыва!

Лидерский комментарий и искусство комплимента



- Скажите, пожалуйста, как ваша головная боль?
- Уже лучше. Во всяком случае, головокружение проходит и нет этих изнуряющих приступов обморочной дурноты.
- Это симптомы сотрясения мозга.
- Да. Если бы не моя грива — мальчика не было бы вовсе. Грива приняла на себя первый удар этой стальной балки.
- У вас не грива. У вас роскошные волосы. Я любовался ими в первое свое посещение.

Многие добрые люди убеждены, что комплименты — это такие сладкие конфетки, которыми милые люди могут угощать других симпатичных им людей... Ну что же, патроны в принципе тоже можно использовать как предмет украшения интерьера: они же такие стройные, блестящие! — но понятно, что изначально патроны изготавливаются не совсем для этого. Комплименты — не альтруистическая деятельность, а разновидность техники лидерского комментария. Это инструмент работы и оружие успешного лидера, позволяющее повышать свой лидерский ранг и эффективнее продвигать свои инициативы.

Будьте внимательны: «Мадам, вы прекрасны!» — это комментарий внешности мадам, где ее

внешности дается отличная оценка. Стоп: вы же знаете, что оценка — штука опасная: сегодня тобой восхищаются, а завтра промолчали, а то и скривили губы, и поэтому уважающие себя люди позволяют себя оценивать не каждому, а только тем, кто это право заслужил. Да, разрешение на оценку — вещь достаточно дорогая, но лидеры всегда ее себе закупают (естественно) и, заполучив, этот атрибут своей крутости демонстрируют.

Право делать комплименты — право уважаемых людей.

Вы разрешаете себе активно делать комплименты? Вам разрешают это делать? Вы используете эти разрешения?

Комплименты — сильное оружие. За красивые комплименты вас любят, а это «любят» — это ваши дополнительные возможности. Когда ваших комплиментов ждут, вы можете играть на этих ожиданиях и управлять поведением окружающих. На комплименты «подсаживаются» также, как и на иглу, но, в отличие от других наркотиков, здесь нет вреда для здоровья, а для работы бывает большая польза.

Вот сотрудник, которого вы приучили к похвале, как собачку Павлова к миганию лампочки. Сегодня похвалили: «Ай, молодец!» — он расцвел и побежал работать. А сегодня — не похвалили, хотя он так ждал! — правильно, и поэтому побежал работать еще бодрее. Комплимент звучит не «потому что», а «для того чтобы» и практически за бесплатно обеспечивает оперативную ситуативную мотивацию.

- Подробнее смотри об этом главу «Искусство дрессировки».

Верно? Комплименты и дрессировка — как это близко! Вначале молодого человека дрессируют, чтобы он говорил комплименты дамам, а потом сообразительный молодой человек комплиментами дрессирует самых очаровательных мадам.

Искусство комплимента, очарование похвал

Проверьте ваш арсенал: какими видами комплиментов и похвал вы пользуетесь, а что вам нужно еще освоить.

Прямые комплименты: прямое упоминание достоинств человека. «Прекрасно выглядите!» «Супер! Отмечу все: классный жакет, великолепная прическа, королевские туфельки! Мои аплодисменты!» «Как всегда, очень вкусно и красиво».

Комплименты с прикрытием. Сюда относятся, например, комплимент пополам, переключение внимания, комплименты от противного и прикрытие юмором и другие остроумные техники.

Комплимент пополам:

«Ай, какие мы умные! Ай, какие мы талантливые!» И лучше, если вы восхищаетесь обоими, а заслуга успеха в большей степени — ваша. Кусочек своего успеха вы дарите. Хороший подарок!

Переключение внимания:

Сразу после комплимента или похвалы, без паузы, вы задаете вопрос, уводящий внимание собеседника в сторону. Все, уже не возразит.

«Вплетая в ткань речи, или Естественная пресуппозиция»:

«Поскольку ты здесь знаешь больше всех, подскажи мне, пожалуйста!» — и далее просьба.

«То, что ты умная и талантливая, давно уже знают все. А то, что ты еще внимательная и заботливая, ты все время скрывала. Да?» — интересно, на что тут возражать?

Прикрытие юмором:

«Ах ты какой сообразительный! Прямо как я!»

Прикрытие критическим настроением:

«Должен заметить, что вы не лишены литературных способностей...»

«Очень удачно! Это ваша личная разработка или вам удалось ее где-то позаимствовать?» — независимо от ответа сотрудник будет с гордостью трудиться в нужном направлении.

Комплименты от противного:

«Я возмущен. Вот почему ты так все прекрасно сделала, что даже я так не смог бы?»

• Если у вас присутствует чувство юмора, на эту технику обратите особое внимание: смотри страницу ниже.

Косвенные комплименты: техника «Мне с тобой», «Это просто констатация», «Через внеш-

нее о внутреннем».

«Мне с тобой»:

Вы говорите не о самом человеке, а о своих приятных к нему чувствах: «Мне с вами очень приятно работать», «Рядом с тобой мне очень легко», «С вами приятно общаться!»

«Через внешнее о внутреннем»:

Сказать: «Вы умны» — рискованно по многим причинам, а вот фраза: «У вас умные и пронизательные глаза» — вас ни к чему не обязывает. Хотя собеседнику все равно приятно. Итак, «У вас доброжелательная улыбка» (нежные руки, мужественная фигура, внешность очень собранного человека, энергичная походка, добрый взгляд... — список несложно продолжить).

• Да, когда сомневаетесь, говорите о взгляде: поскольку в душе каждого человека есть все, а глаза — зеркало души,

то вы имеете право разглядеть в них то, что нужно именно для этой ситуации.

«Это не оценка, это констатация!»:

Без выраженной эмоциональной окраски, как бы совсем объективно вы отмечаете все то действительно объективно достойное, что человеку было бы приятно услышать. Так оценили его вкус, его мастерство, его вещи — все то, чем человек сам хотел бы гордиться.

«О, у вас достойная машина! Давно вы приобрели такую красавицу?»

• Переключение внимания, вы заметили.

125

«Ценю! Прекрасный вид из окна! Сами часто любуетесь или уже привыкли?»

• Скорее всего, скажет: «Любуюсь!» Встанет рядом и полюбуется еще раз. Вот вы и рядом перед лицом прекрасного.

Техника «Синтоны от противного»



Мюллер верил Айс-ману, поэтому с ним он шутил зло и честно и так же разговаривал.

Формулировка «от противного» имеет как минимум два очень разных смысла. Правильным можете считать любой. Если с чувством юмора у вас проблемы, можете попробовать с помощью этой техники его развить, если же у вас с запасом и юмора, и тактичности, то эта техника быстро станет вашей любимой.

• Или уже стала?

Суть техники проста: надо стать противным и говорить всегда недовольно, как бы себя преодолевая... — и при этом в подтексте должно светиться ваше внутреннее солнышко и ваши самые теплые чувства к адресату. Если человек знает, что вы его любите, цените и уважаете, то все ваши бурчалки, наезды и обвинения будут только лишним,

• точнее, совсем не лишним, подтверждением этого. Итак... Любимой:

— Нельзя быть такой самовлюбленной и обоснованно любоваться собой с утра до вечера!

- Хм. Дорогая, ты сегодня, возможно случайно, поджарила мясо довольно удачно.

- Конечно, вот так пришла, без спросу обняла, а потом взяла и поцеловала под фальшивым предлогом, будто я тебе даже нравлюсь! Будто кто-нибудь тебе поверит, что ты хотела выразить свои якобы теплые чувства!

Детям:

- Странно. Вещи даже в основном лежат на месте. Может, вы еще будете утверждать, что уже и уроки сделали?

Знакомой милой девушке:

- У меня к тебе возмущенная претензия: рядом с такой девушкой у мужчин возникают самые разнообразные чувства, но все они из области сексуальных домогательств!

О погоде:

- Ну что ж, погода не такая уж и противная. На солнышке возникает иллюзорное ощущение, будто даже и не холодно.

Довольным сотрудникам, у которых все получилось:

- Так... То есть в течение месяца вы водили меня за нос, утверждали, что у вас ничего не выйдет, а теперь мне суете под нос это классное решение? И вот не стыдно? Ну, раз вы все такие, то... (далее может быть любое, совершенно произвольное решение. Например, «мы сегодня празднуем!»).

Главное все это делать смело, с довольным лицом и явным перехлестом. И с нескрываемой любовью. Естественно, на фоне крепких отношений и рядом с людьми, которые юмор понимают.

• Вы знаете, что купание в проруби — вещь сильная, но спорная: здорового закаляет, слабого уложит в больницу. Юмор действует аналогично.



Штирлиц очень любил этот старинный кабачок. Он назывался «Грубый Готлиб», потому что хозяин, встречая гостей, говорил всем — вне зависимости от рангов, чинов и положения в обществе:

— Чего приперся, жирный боров? И бабу с собой привел — ничего себе... Пивная бочка, туша старой коровы, вымя больной жирафы, а не баба! Сразу видно, жена! Небось вчера с хорошенькой тварью приходил! Буду я тебя покрывать, — пояснял он жене гостя, — так я тебя и стану покрывать, собака паршивая...

Постепенно Штирлиц стал замечать, что наиболее уважаемых клиентов Грубый Готлиб ругал особенно отборными ругательствами: в этом, вероятно, тоже сказывалось уважение — уважение наоборот.

Готлиб встретил Штирлица рассеянно:

— Иди, жри пиво, дубина...

Практикум «В активе — комплименты и похвала»

Итак, теорию вопроса вы уже знаете, виды комплиментов и похвалы вы изучили. Осталось совсем немного: включить их в свою жизнь. Эта позиция может стать для вас предельно конкретной, если вы, например, поставите себе следующую планку: вы должны так научиться говорить комплименты, чтобы в ответ на случайный вопрос: «Кто в вашей организации чаще всего и лучше всего делает комплименты?» — любой сотрудник назвал бы вас.

• Ах, как приятно! И полезно...

Вместо того чтобы прямо учиться говорить комплименты, проведите серию исследований на общую тему «Как разные люди реагируют на похвалы и комплименты?»

Как на это реагируют незнакомые вам люди? Ваши друзья? Ваши коллеги и руководители?

• Надеюсь, у вас уже нет иллюзий, что все от комплиментов расцветают. При любом, самом красивом и качественном комплименте кто-то обязательно начнет мяться, оправдываться, что он тут ни при чем.

Что у вас лучше выходит и что вам больше нравится: прямые комплименты, косвенные или с прикрытием?

- Заодно обратите внимание, какими чаще пользуются окружающие вас люди — если, конечно, пользуются. Чьи-то излюбленные формулы также можете взять в свою коллекцию.

С кем и когда лучше проходят комплименты прямые, с кем и когда — косвенные, кому нельзя говорить комплименты без прикрытия?

- Чем человек увереннее себя чувствует, тем проще ему говорить комплименты, хоть прямые, хоть «противные». Чем ниже самооценка, тем чаще нужны косвенная форма и аккуратное прикрытие.

Сколько людям нужно комплиментов? Сколько оптимально для работы? Сколько вы можете в день выдать максимально?

- Можете завести тетрадку: «Съел комплимент. Не съел». Размышления: что добавить или изменить, чтобы в следующий раз проглотил с большим аппетитом?

А самое главное, каков стиль ваших комплиментов: они у вас робко-просящие (может, возьмете?) или наступательные? Теперь вы знаете, какой ваш — лидерский — стиль!

Практикум «Ода, я очарователен!»

Занимаясь лидерским комментарием и лидерскими комплиментами, вы, вероятно, уже поставили себе дополнительную задачу: научиться достойно принимать комплименты и держать комментарий, направленный в вашу сторону.

Для начала исследуйте то, как вы обычно реагируете на доброжелательные и недоброжелательные комментарии в ваш адрес, и поищите наилучшие варианты в штатных и интересных ситуациях.

Предположим, вас чаще всего хвалят за вашу искреннюю готовность помочь и умение писать емкие и в то же время короткие отчеты. Хорошо. Когда отмечают ваши отчеты, вы довольно расплываетесь в улыбке и чуть ли не благосклонно киваете с интонацией «Да, это я! Я действительно классно их пишу!», а вот когда вас благодарят за вашу отзывчивость и помощь, вы тушуетесь и не знаете, что сказать. Понятно, значит, надо создать запас формочек на этот случай: например, пару нейтральных ответов:

- «Спасибо», «Да, это у меня получается!», побольше душевных;
 - «Мне приятны ваши слова. Говорите мне их, пожалуйста, почаще!»
- и несколько юморно-задиристых:
- «Я не только красив, но еще чертовски умен и обаятелен!» Далее.

Если вы не занимались на психологических тренингах, сделайте следующее упражнение в кругу друзей. Задача друзей — вам аплодировать (неважно, по какому поводу), ваша задача — встать на стул и, дирижируя руками, управлять громом аплодисментов в вашу сторону. Плыть в этом восхищении, купаться в этих аплодисментах, поднимать их снова и снова: «Аплодисменты мне, аплодисменты!» — и только попозже, подустав, своими красивыми руками разрешить им прекратиться овации: «Спасибо, милые, хватит!»

Когда вы выполните это, и желательно несколько раз, вы будете знать не только головой, но и всем телом:

Право принимать комплименты — право уважающих себя людей.

Царственность как ваш стиль



Лидер должен научиться (когда-то, когда нужно) вести себя — царственно. Обоснованно или нет, но у каждого из нас есть (причем весьма схожие) представления о том, как ведет себя человек значительный, важный, величественный, с высоким социальным статусом.

- Как царь, а не как вы. Высокая шея, неторопливые движения, спокойный сильный взгляд, красиво завершённые жесты... Да?

Правильно, и как только вы начинаете вести себя аналогичным образом, по крайней мере незнакомые с вами люди будут воспринимать вас как человека более высокого ранга. С близкими и знакомыми сложнее, с их стороны бывает и осознанный протест, и неосознанное сопротивление («ты чё выделяешься?»), но тут вопрос постепенности, вопрос времени и привычки: привыкаете к своей царственности вы, привыкают постепенно и они.

- Очень помогает разъезд или разлука: после расставания предъявить себя нового оказывается куда как проще.

Ваша королевская статья

Царственность начинается с царственной осанки — с прямой спины. Разогнись! Подойдите к стене, прислонитесь спиной, повторите спиной её плоскость, а потом, сохраняя спину, отойдите. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряжённым — это то, что нужно. Итак, спина прямая, плечи расправлены: развернуты и расслаблены.

Что помогает

В аптеках продается корректор осанки: нечто среднее между лифчиком и хомутом, одевается на плечи, можно носить под одеждой.

Купите себе корону, для начала детскую, но лучше потяжелее. Водрузив её на голову, почувствуете резкий и неожиданный эффект: сразу распрямится спина, шея приобретет стержень, а движения станут плавными.

- Хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши.

Еще хороший рецепт: на голову положите средней тяжести книгу, на ладони поставьте чашки с водой (можно придерживать пальцами) и разведите руки немного в стороны. Будете очень напоминать изысканный торшер, но недолго, потому что нагрузка оказывается серьезной.

- Чем, собственно, многих и привлекает: недолго, а результат чувствуется сразу. Попробуйте — почувствуете, как включаются именно те мышцы, которые нужны.

Глядя на человека, на то, как он держится, стоит и идет, очень несложно заметить, куда направлен вектор силы его тела, а точнее, совокупность этих векторов. Вот: живот вываливается вперед, задница откинута назад, ноги неуверенно переступают вперед-назад и с ноги на ногу, так и не находя опоры. В ступнях упор скорее на пятки, голова вдавлена в плечи, а плечи беспомощно опущены... Рисунок векторов силы (в данном случае — векторов бессилия) смотри рядом...

Ваш рисунок, естественно, должен выглядеть по-другому. Как? Очень хорошо, если от пояса первый вектор силы идет вниз, придавая основательность вашей стойке и походке.

- Что, впрочем, не должно мешать общему ощущению энергетичности. Представьте, что в ваших ногах — пружинки, и вам очень хочется попрыгать! Собственно, боксеры на ринге так и передвигаются: сами прыгают, а их — не собьешь.

Второй вектор силы идет из темечка сразу вверх: как только почувствуете (а это легко), к вашей походке прибавляется легкость. Напоследок пустите из солнечного сплетения третий вектор силы вперед и вверх. Вперед — и вверх!

Как сделаете — в ногах упор переместится на носки, внутри возникнет ощущение готовности к прыжку, а люди рядом про вас начнут говорить: «Энергичный человек!»

- Очень приятно, что таких серьезных изменений впечатления о себе можно добиться подобными простыми вещами.

На работе, когда чувствую, что засиделся, делаю простое упражнение: свожу плечи вперед, подымаю вверх, как можно дальше отвожу их назад и затем расслабляю... За две недели вошло в привычку сидеть прямо, не сползая со стула, и спина стала чувствовать себя комфортно без каких-либо дополнительных упражнений.

Также Его Величеству приличествует...

К царственной осанке спины прилагаются следующие дополнительные детали:

Голова поднята, взгляд на уровне глаз собеседника или чуть выше.

- Легкая проверка: когда идете по улице, ваше внимание должны привлекать окна второго этажа. А не первого.

Позы — открытые. Цари редко съеживают себя, заматывая себя в руки и зажимая себе ноги собственными ногами.

Жесты — широкие, охватывающие большое количество пространства перед и по обе стороны от себя.

- Например, руки разведены широко в стороны, ладони обращены внутренней стороной либо вертикально вниз, либо слегка к собеседнику, пальцы «звездочкой»: разведены и жестко напряжены. Смысл: «мое», «контролирую»; где этот охапистый жест использовать и к какому поведению привязать — придумайте. Вы же — творческая личность!

Плюс: жесты открытые, мягкие и плавные. В сочетании с шириной плавность приобретает черты величественности.

- Сделайте несколько таких величественных жестов прямо сейчас: «Я разрешаю вам!», «Рад вас приветствовать в своем королевстве!», «Граф, вон тот монсеньор вас проводит нафиг!»

Понравилось? Тогда так и продолжайте. Особо обратите внимание на завершённые, изящные движения кисти и пальцев.

Дополнительно: в свой королевский арсенал включите несколько быстрых, «ярких» жестов.

- К примеру, хлопок в ладоши, когда сначала происходит собственно хлопок, а затем обе ладони, неплотно сжавшись в кулак, выбрасываются вперед, распрямляясь: «Да! Мы сделаем это!»

Работая над жестами, вы по-другому начнете смотреть художественные фильмы с яркими героями: цветастые фразы можете пропускать, а вот яркие, широкие и сильные жесты копировать очень полезно. Заодно получите классную отмазку валяться на диване перед любимым видеком:

Не кори меня, родная, За пренебрежение, Я не время прожигаю, А учу движения!

Последний штрих — это царственная, сиятельная улыбка. Для кого улыбка характерна — просто ее не забывайте, кто к улыбке почему-то еще не привык — привыкайте. Подсказки: улыбка может быть не только на губах, но в глазах, и это душевнее; если открытая улыбка неуместна, хороша готовность к улыбке — предулыбка; интонация улыбки выражает ваше довольство жизнью и одобрение действий окружающих.

Как и все ваше поведение: чаще одобряйте! Например, если идет обсуждение — ваши милостивые улыбки, взгляды, кивки и интонации помогут обрамить деловое содержание в позитивный эмоциональный фон. Вы можете ничего не говорить словами, но ваши лицо, повороты корпуса, выражение лица, жесты, восхищенные глаза и звуки будут поддерживать то, что вы считаете правильным. Этот промолчал — хорошо, одобрительно отметьте его сдержанность, тот взорвался — ваши глаза могут выразить одобрение его заинтересованности и энергии, коллега слева вас поддержал и выразил согласие — какой мудрый человек! — хотя бы взглядом его поблагодарите, мил человек справа на вас наехал — неординарный поступок, восхититесь его отчаянной смелостью!

- Достаточно очевидно, что эта техника тотального одобрения есть разновидность техники лидерского комментария.

Когда иду по улице, всегда отслеживаю собственную правильную походку (в стеклянные витрины магазинов и кафе хорошо видно себя со стороны): шаг ровный, ступни параллельны друг другу, как будто иду по дорожке шириной в 20 см.

Записки с поля боя

На этой неделе занимаюсь своим телом. Задания себе следующие:

- 2 часа в день — книга на голове.

- 15 минут в день — тренировка улыбки перед зеркалом (штраф за невыполнение — 100 рублей в неприкосновенный конверт для подарков окружающим).

- Каждые полчаса — прислоняюсь к стене. Напоминалка — будильник в мобильнике.

- Этот же будильник есть сигнал проверки прямой спины. Разрешаю себе 10 замечаний, что спина кривая, если сверх 10 — штраф 100 рублей в неприкосновенный конверт для подарков окружающим.

- 10 расслабляющих упражнений и по 15 раз — 5 видов укрепляющих спину упражнений в день.
 - Представляю, что меня что-то тянет за затылок вверх — и, если я резко — нецарственно — дернусь, это что-то позвоночник у меня выдернет (как в мультике, вот).
 - 1 раз в неделю — танцы. Царственные и полезные для спины. Класс!
- Сейчас я чувствую, что моя спина — прямая. Пока это непривычно и неудобно. Упражнение буду считать выполненным, когда, находясь с королевской осанкой, я буду чувствовать не напряжение спины, а собственную величественность.

Записки с поля боя

Эта неделя посвящена внутреннему ощущению собственной царственности: спокойствию, внутренней уверенности, невозмутимости.

- Самовнушение: «Все, что в жизни есть хорошего, создано специально для меня!» (по 3 часа в день).
- Речь замедленная, весомая. Мне торопиться некуда, а они подождут. Властитель никуда не торопится!
- Я не оправдываюсь (штраф — 100 рублей в неприкосновенный конверт для подарков окружающим).
- Когда бы я себя ни спросила: «Сейчас я — Королева?» — ответ должен быть: «Да!»
- Смотрю на себя со стороны: «В машине едут трое, и одна из них, похоже, Королева!»
- Толпа! — расступается, в двери — пропускают (кроме особо упертых и дистантников, отработывающих царственность) — 90% случаев.

• Практикую два варианта величественности: «Мое Величество вся-из-себя» (это когда я выгляжу на все 100%) и усложненный вариант «Мое Величество мокрая курица» (когда выгляжу не слишком удачно). Ничего, в жизни Королев бывают и трудные моменты!

- Царственность в ситуациях, когда мне обычно было неловко и неудобно, когда я раньше была — мелочью.

Захожу в лифт, нажимаю на кнопку и стою ровно, с ноги на ногу не переминаюсь, в руках ничего не тереблю, в карманах не копаюсь. Остановился лифт — жду, когда дверь полностью откроется, и делаю шаг вперед. Дверь подъезда открываю плавно и широко. И вперед. Стопу на землю ставлю всей подошвой. Иду легко, целеустремленно. Без суеты. И все мои движения... как это называется? — Отточенные.

Кодекс лидера

Если человек хочет быстрее научиться стать настоящим лидером, он может воспользоваться разработанным в нашем Центре «Кодексом лидера». Кодекс напоминает, что:

- Во мне всегда живет ощущение лидера: я — значительный, командовать — мое естественное право. Люди воспринимают мое руководство как должное, выполняют распоряжения.
- Чтобы властвовать, мне не нужно принижать подчиненных. Поддерживая их самолюбие, мне удобнее ими управлять. Я — доброжелательный и справедливый, но строгий и требовательный.
- Я говорю неторопливо и значительно, мне внимают. Я никогда и ни за что не оправдываюсь.
- Я всегда «в форме» (и внешне, и внутри), по крайней мере публично. У меня правильная осанка. Мои движения спокойны, грациозны и плавны.
- Территория, на которой я нахожусь, — всегда моя. Мне везде комфортно, я — главный. Я — центр.

Королевская



речь и формулировки

— Будьте вы прокляты! — сказал генерал, присаживаясь на кресло, смонтированное за выступом маленького умываль-

ника. — Во всем виноваты именно вы.
 — Почему?
 — Потому, что вы определяете внешнюю политику, потому, что довели дело до войны на два фронта. Прозт!
 — Прозит! Вы мекленбуржец?
 — Да. Как вы узнали?
 — По «прозт». Все северяне экономят на гласных. Генерал засмеялся.
 — Это верно, — сказал он.

Ваше лидерское величество, разрешите продолжить экзерсисы.

Царственность — это не только особенная статья, царственная манера держаться, это еще и другая, не всем привычная манера общения, особенные формулировки и интонации. Какие?

Во-первых и само собой разумеющееся — исключение сленга, блин.

- То есть только в порядке исключения и с четким пониманием художественного замысла.

Во-вторых — уверенный голос. Уважаемый (и уважающий себя) человек говорит, заполняя собой пространство,

- Проверить это, как ни странно, легко: начав говорить, обратите внимание на свои ощущения: ваш голос заполнил все пространство — или нет? Пространство и людей слева — охватили? Справа? А вон тех, дальних, — достали?

медленно,

- В смысле — себя не погоняя, ибо время принадлежит вам.

при этом с хорошим внутренним темпоритмом,

- С внутренней силой, напряжением, скоростью и энергией мысли и желания!

громко

- Потому что вы имеете право говорить громко, для того чтобы важные вещи услышали все.

А вы говорите — вещи важные.

и четко.

- Слова не жуются, окончания выговариваются.

У лидера, у уверенного в себе человека — когда нужно, в голосе звучат командные интонации, и даже если он спрашивает вашего разрешения, вы знаете, что обязаны ответить по существу его вопроса.

В-третьих — королевская корректность, что подразумевает вежливость, четкость формулировок и сдержанность в эмоциях.

Да, а это как — конкретно? Чтобы за этой общей формулой почувствовать реальность, проще всего сравнить, как в аналогичных ситуациях прозвучит формулировка «в простоте» и как — корректная королевская формулировка.

Формулировка «в простоте»	Королевская формулировка
Вы что, издеваетесь?! За такие копейки к вам никто работать не пойдет.	Я понимаю вас, но не готов работать на таких условиях.
Пожалуйста, выслушайте меня!	Я хочу представить вам соображения, которые, я уверен, вас заинтересуют!
Мне хочется с вами поговорить...	У меня есть к вам вопрос, представляющий взаимный интерес...

Пойдемте попьем чаю!	Я приглашаю вас к столу, нас ждет чай.
Давайте сделаем это так!	Хочу предложить вариант решения, который представляется мне удачным.
Ну, я не знаю... Надо подумать. ..	Я рассмотрю ваше предложение и сообщу свое решение завтра.
Мне пришлось...	В этих обстоятельствах я нашел возможным принять следующее решение.
Ой, я так рад!	Пожалуй, это мне подойдет.
Вот здорово!	Да, это производит прекрасное впечатление!

Задача этих примеров, естественно, не дать образцы, но привлечь внимание: начнете прислушиваться к речи своей и окружающих, накопаете кучу любопытных формочек.

• Что в переводе на королевский звучит как: «У вас появится богатый выбор привлекательных для вас образцов!»

Резюме

1. У вас громкий, сильный и уверенный голос.
2. Следите за корректностью формулировок: что бы ни происходило, вы способны быть вежливым, четким в формулировках и сдержанным.
3. Исключите сленг: молодежная, дворовая и узкоспециальная лексика используется вами только в порядке художественного украшения.

Королю не бывает неудобно

У многих воспитанных людей отношение к собеседнику укладывается в формулу: «Извините, что я говорю, когда вы перебиваете». В противоположность этому лидер говорит свободно и тогда, когда сочтет нужным.

Королю не бывает неудобно.

Он не дергается, когда говорит кто-то другой; когда ему нужно, он даст возможность сказать всем, чье мнение ему интересно; но если хочет сказать он — он это скажет.

Королю органически не присуща роль страдающей Жертвы.

— Даже не знаю, что бы я без вас делал! — в его исполнении может прозвучать с солнечной улыбкой, может — с серьезной сердечностью, но никогда — с интонацией страдальческой.

Когда король объявляет, что он хочет, — в королевских интонациях мы слышим не страдание от недостатка, а требование доставить.

Как привыкшему владеть всем, Королю присуще глубокое внутреннее благополучие — по крайней мере внешнее. Если вы попытаете описать прилагательными типичные выражения лиц окружающих вас людей, то, скорее всего, в этом списке окажутся:

- лицо никакое,
- обалденно довольное,
- отсутствующее выражение лица,
- лицо занятого человека,
- морда недовольная,
- физиономия растерянная.

Выражения королевского лица также бывают разными. Вы разглядите:

- лицо удовлетворенное или благосклонное,
- лицо требовательное или выражающее заинтересованность,
- практически всегда собранное и никогда —
- растерянное и несчастное.

Король обвиняет редко, скорее готов благосклонно улыбнуться и поблагодарить, но замечания он делает без извинений, требования формулирует как само собой разумеющиеся, и если уж обвиняет, то пушечными выстрелами и с глубочайшим ощущением внутренней правоты!

Простой человек ругается, потому что ему плохо. Воспитанному человеку плохо, когда он ругается. Король не ругается, но уж если... — то плохо вам.

Король не мнетя, королю не бывает неудобно.

Тому, кто королем себя не ощущает, — простому человеку — часто бывает неловко.

— Может быть, я плохо выгляжу...

- Какой позор, какой позор!

— Кажется, я все на свете перепутал и что-то не то сболтнул...

- Ужас-то какой!

— Господи, ну зачем я это вчера пообещал! Ну кто меня за язык тянул?!

- Что же делать?! И съезился, готовый к а-та-та.

Король в этих же ситуациях собран, решителен, гибок и, главное, благополучен.

— О, вы прекрасно выглядите! А я, к сожалению, сегодня немного устал.

- В варианте лидера-примата: «Ну что ты пялишься, не видишь, что ли, что я плохо выгляжу? Помоги лучше!»

— Похоже, вы меня не так поняли (с понимающей улыбкой). Чтобы не было путаницы, я процитирую непосредственно по документу.

- И вообще меня не сбивайте!

— Господа, я предлагаю пересмотреть вчерашние договоренности. Возникли новые обстоятельства, и сегодня мои взгляды таковы.

- Вот так. Теперь у вас — новые обстоятельства.

Король не бывает виноватым



Кальтенбруннер долго молчал, приглядываясь к тяжелому, массивному лицу генерала, а потом очень тихо спросил:

— У вас есть какое-либо оправдание — достаточно объективное, чтобы вам мог поверить фюрер?

Мужиковатый, внешне простодушный Крюгер ждал этого вопроса. Он был готов к ответу. Но он обязан был сыграть целую гамму чувств: за пятнадцать лет пребывания в СС и в партии он научился актерству. Он знал, что сразу отвечать нельзя, как нельзя и полностью оспаривать свою вину.

Осваивая королевские манеры, научитесь отслеживать желание оправдаться и формально извиниться.

«Простите, к чаю можем предложить только это печенье», «Извините, разрешите пройти!», «Извините, пришлось задержаться».

- Извините, извините, извините!

Заметила, что мое формальное «извините» — обычное слово-паразит, синоним к слову «секундочку». Теперь «извините» заменила на «прошу прощения» и использую только с прямым и серьезным смыслом, остальное — нещадно искореняю, особенно после того, как на вечере с друзьями я им объявила о равенстве извинения и привлечения внимания. Самое смешное то, что

сразу после этого объявления «извините» и «простите» из меня просто посыпались... Ничего, такое уже было при отработке Тотального Да, через пару часов все прошло. Планирую на этой неделе свести использование необязательных извинений к нулю.

Если вы хотите быть милым и малым, продолжайте извиняться дальше. Если примете решение становиться сильным, взрослым и деловым, займитесь делом, а не извинениями. Извинения идут как ответ на обвинения — хотя бы на возможные обвинения, но, если вы верите в благорасположение к вам окружающих, как вам в голову придет оправдываться?

- Вы для всех и всегда — радость. Да? А если так, то принимайте подарки и благодарите за то, что вас все любят. По крайней мере те, кто еще не знает, как к вам относиться, быстрее найдут свою любовь в вашем прекрасном лице.

Кроме этого, никому в голову не придет обвинять в чем-либо, например, королеву. «Если женщина не права, попроси у нее прощения». А если эта женщина еще и королева, то не дай вам бог даже помыслить в ее сторону негативно — как королева ни добра, стоять это может слишком дорого.

- Она опаздывает—извинитесь, что заставили ее торопиться. Она забыла сумочку и теперь сердится на вас — просите прощения, что рядом с вами ей такне везет.

Открою страшный королевский секрет: так себя вести женщины и королевы умели не с первого дня рождения. Они этому учились, вначале путаясь и комплексуя. Это было даже смешно, но теперь они красивы и величественны. Мораль: теперь очередь ваша.

Итого, теперь королевский статус приложите к своей персоне и приучайте себя к солидным и энергичным формулировкам. Без извинений и оправданий — по крайней мере по мелочам.

Практикум «Королева не оправдывается»

Ниже вам предлагаются несколько фраз с извиняющимися интонациями: найдите свои варианты, достойные уверенно держащего себя лидера. Возможные варианты ответов приводятся нами ниже.

— Так получилось, мой спутник задержится.

- Очень рад вас видеть, мы с вами пришли раньше всех! Я хочу пока ввести вас в курс дела.
144

— Вы позвонили неожиданно, и я не вполне готов к беседе...

- Сегодня у нас может состояться установочный разговор. Если мы примем решение перейти к конкретике, я попрошу вас в следующий раз позвонить и договориться о встрече заранее.

— К сожалению, у меня с собой нет всех материалов...

- Я хочу, не вдаваясь в подробности, согласовать с вами главные, принципиальные позиции.

Оправдание в речи замечаю часто уже после разговора. Ввожу трехсекундную паузу перед началом ответа на вопрос, особенно если чувствую желание оправдаться.

Аваш плакат-напоминалкаможет звучать, например, так:

Королева — не оправдывается!

Что использовать вместо оправданий? Когда-то — благодарную улыбку, когда-то деловую констатацию «Я услышал» и «Я приму к сведению», всегда полезен поиск конструктива: «Что теперь делать, чтобы ситуацию разумнее использовать или изменить к лучшему?»



— Я готов повторить еще раз: вольно или невольно, но вы, именно вы, Штирлиц, сорвали работу по созданию «оружия возмездия». Вольно или невольно, но вы, именно вы, вместо того, чтобы опросить сто физиков, ограничились десятком и, основываясь на их показаниях — а они были заинтересованы в изоляции Рунге, — способствовали тому, чтобы путь Рунге был признан

вредным и неперспективным!

— Значит, вы призываете меня не верить истинным солдатам фюрера, тем людям, которым верят Кейтель и Геринг, а стать на защиту человека, выступавшего за американский путь в изучении атома?! Вы меня к этому призываете? Вы призываете меня верить Рунге, которого арестовало гестапо, — а гестапо зря никого не арестовывает — и не верить тем, кто помогал его разоблачению?!

— Все выглядит логично, Штирлиц.

Практикум «Когда меня обвиняют»

Вы заходили в соседний отдел, выясняли вопрос, но, уходя, забыли и оставили на чужом столе важные документы. Через полчаса один из сотрудников эти документы вам приносит, но с нагрузкой — назидательно и достаточно требовательно вас, как маленького, инструктирует: «В следующий раз не оставляйте документы без присмотра!»

Если не включать голову, то на такую реплику обычно хочется или оправдаться, или укусь. Впрочем, остаются еще и другие варианты. Какие видите вы?

Отрабатывая царственную осанку, подарила себе приятную неожиданность: у меня стал меняться активный словарный запас. Например, мне надо было оплатить услугу в кассе, и я вместо привычной фразы: «Я должна заплатить» — сказала: «Я хочу оплатить». Из этого выплывает дополнительная задача на следующую неделю: отработка царственной речи (исключить оправдания и лишние извинения; увеличить в речи количество словосочетаний «я хочу»). А также — отработка «весомости» речи (1 час в день).

Назидательная реплика в вашу сторону в первую очередь содержит позицию превосходства, верно. Но ведь — не только это, а еще и разумное напоминание. Соответственно, вы можете использовать прием «внутренний переводчик» и решить услышать в его словах не наезд, не руководящее указание, а заботу о вашей успешности.

- Благодарю вас, эти документы действительно очень важны!

И благодарно, открыто улыбнуться!

Присмотритесь с третьей позиции, со стороны: в таком исполнении бодалки отсутствуют и не принижен никто. Что, собственно, будущему лидеру сейчас и требуется.

Если же вы чувствуете, что напряженному жизнью человеку важно услышать от вас признание своей неправоты, сделайте это легко, благодарно и в категоричной форме, например, так:

- Ошибочка! Благодарю вас, ваша помощь мне очень ценна!

Если поблагодарите человека действительно от души, он даже не заметит, как вы назначили его своим помощником...

Резюме

1. Держите царственную осанку: спина прямая, плечи расправлены, развернуты и расслаблены.

2. Голова поднята, позы открытые, жесты широкие и плавные: величественные.

3. Ваши три
вверх, из солнечного

4. Когда идете,
упор в ступнях пере-

5. У вас царст-
ка.



вектора силы: от пояса вниз, от макушки сплетения вперед и вверх.

ступаете на всю ступню, когда стоите — ходите пятки на мыски.

венная, сиятельная, одобряющая улыбка.

Король досту-

пен, но не всегда

Громадная ответственность за принимаемые решения, практически бес-

контрольные, обязывает государственного человека типа Бормана лишь тогда идти на беседу с подчиненным, когда факты, сообщенные им, были ранее никому не известны и перспективны с государственной точки зрения. И наконец, в-третьих, Штирлиц отдавал себе отчет в том, что Борман был просто-напросто занят и поэтому не смог прийти на встречу. Впрочем, Штирлиц знал, что Борман только два или три раза откликнулся на подобного рода просьбы о встрече. А с просьбами о приеме к нему ежедневно обращалось по меньшей мере два или три десятка человек из высшей иерархической группы партийного и военного аппарата.

Если вы хотите, чтобы окружающие чувствовали вашу значительность, каким вам быть — доступным или нет? С кем доступным, с кем — нет? Когда? Как? За сколько?

Вопрос о «доступности» лидера предельно интересный и откровенно рыночный: от того, насколько точно он решается или нет, напрямую зависит ваша цена и уважение к вам людей.

С одной стороны, человек доступный, к которому можно всегда подойти и с чем-то обратиться, — всегда более приятен, чем некто закрытый и отгороженный. Это плюс. С другой стороны, легкодоступность — отличительная черта бездельников, а люди большие и серьезные, как правило, заняты, то есть доступны не всем и не всегда. Тогда доступность — это минус. Кроме этого, люди всерьез ценят только то, что достается им нелегко, соответственно, некоторая недоступность всегда повышает вам цену. Учитывая все это и просчитывая свою лидерскую политику в отношении доступности, возможно, вам будет полезно узнать следующие позиции.

Если вы заняты — вы заняты. Тут все просто, кроме одного: как дать это понять людям, потому что те, кто сам бездельничает, формулировку «Я занят» не понимают. У них нет для этого такого органа, поэтому ваша дополнительная задача — поиск формулировок.

- Вы отказываете во встрече не из неуважения, а в силу обстоятельств. А так вы, конечно, расположены...

Когда вы не заняты или не совсем заняты — не обязательно обнаруживать это всем и сразу.

- Пусть чувствуют, что вы человек занятой, — будут больше уважать.

Создавайте препятствия: кому надо — преодолют и будут больше ценить.

- А кому не надо, те отсеиваются автоматом.

Кто прорвался и к кому вы повернуты лицом — награждайте теплотой и сердечностью.

- Тогда вы прослывете не буквой, а душевным, хотя и занятым человеком.

Если в этой проблематике вам что-то непонятно, проконсультируйтесь с успешными женщинами: у них игра в «доступность или нет», похоже, в крови. За что мы их и любим.

Все могут Короли! Кроме непосредственности

Лидер-примат любит рвать дистанцию, врываясь в ваше личное пространство и подчиняя вас эмоциональным, а то и прямым физическим воздействием. В другое время и в другой ситуации он же будет повернут к вам спиной,

- а то и задом,

ровно потому, что вы для него на самом деле — пустое место. Лидера-примата интересует только он сам, соответственно, он не будет уважать ни вашу потребность в личном пространстве, ни ваш к нему интерес и желание близости.

- Впрочем, если вдруг ему хочется развлечься, а вы существо симпатичное, он будет с вами вполне мил и очарователен. Пока ему хочется с вами развлекаться.

Лидер цивилизованный к людям расположен и чаще руководствуется не тем, что хочется

лично ему, а требованиями ситуации и ожиданиями окружающих. Но именно поэтому это вовсе не значит, что он всегда будет эмоционально открыт, мил и приветлив: в жизни немного ситуаций, когда лидер может позволить себе совершенную непосредственность.

Король — всегда на расстоянии, всегда на дистанции: дистанции временной и пространственной. Он видит дистанцию между вами и собой, когда-то он сам делает эту дистанцию, когда-то он готов ее преодолевать — ко дистанция существует всегда. Это не вопрос личных особенностей лидера и его эмоциональных предпочтений: хочется — перехочется. Король, как лидер, отвечает за результат. Отсюда — необходимость держать временную паузу: всегда нужно нечто прикинуть, сопоставить и только после этого вынести свое королевское решение.

«Вы что, не видите?» Не в этом дело. Король — тебя и твоё состояние видит, но он видит не только эмоции и не только тебя, его взгляд всегда шире и дальше. Ты ему нравишься, но ты — один из многих. Только один из многих.

- Если хотите, это немного похоже на «Много вас тут таких ходит!» в предельно вежливом варианте.

Простой человек разрешает себе большую часть жизни проводить в нулевой позиции восприятия, живя, действуя и чувствуя по шаблону: его жизнь не всегда солнечна, но проста. Лидер-примат разрешает себе первую позицию, живя всей своей натурой от себя, собой и для себя: его жизнь напряжена, рискованна, но очень натуральна и часто непосредственна.

- В конце концов, лидер-примат отвечает только за себя и только перед собой.

А цивилизованный лидер отвечает за многое и многих. Цивилизованный лидер несет на себе обязанность просчитывать свою деятельность не только с первой и второй, но еще и с третьей, и особенно с четвертой позиции восприятия — с точки зрения системы и дальних последствий каждого своего действия.

- Или вдруг бездействия.

И если лидер — не рядовой, не шестерка, а Король и отвечает за вещи по-настоящему серьезные, то внутренне он может разрешить себе все, кроме непосредственности.

Король — всегда на дистанции.

У Короля близких—мало...



17.03.1945 (22 часа 57 минут)

Они встретились в ночном баре, как и было уговорено.

Какая-то шальная девка привязалась к Штирлицу. Девка была пьяная, толстая и беспутно-красивая. Она все время шептала ему:

— О нас, математиках, говорят как о сухарях! Ложь! В любви я Эйнштейн! Я хочу быть с вами, седой красавец!

Штирлиц никак не мог от нее отвязаться...

То, что простые люди не всегда понимают в лидерах с королевскими манерами, называя их «высокомерием», чаще является другим: когда-то — соображениями эффективности влияния, когда-то — осторожностью, а когда-то — элементарной аккуратностью.

С простыми людьми, как и с дикобразами, быть рядом иногда трудно.

Простой человек не знает, что такое дистанция в общении, он непосредственен, у него «все сразу», и он убежден, что вот так «все сразу» у всех окружающих.

- Слушай, ты такой милый — дай тебя поцелую!

У многих вроде бы взрослых людей действительно остается сознание ребенка: «Хочу — дай, не дал — гад. Все!» Естественно, что с такими людьми вступать в близкие отношения слишком

накладно, и, прежде чем расплыться в совершенно приветливой улыбке, вначале всегда стоит провести тест на наличие у собеседника элементарной культуры.

- То есть — вначале удержать себя на некоторой дистанции.

Простой человек, человек-ребенок, — привык, что окружающие реагируют на его эмоции, поэтому он эмоционален сам и ожидает эмоций от собеседника.

- «Ты что, не видишь?» — и выразительное вам лицо с ожидающими глазами. Имеется в виду: «Реагируй!» Реагируй, то есть: «Подчинись!»

Вот вы и попали. Если вы на его требовательные эмоцииотреагируете, вы уже у него в подчинении, а если неотреагируете, вы тупой, холодный и бездушный. Простой человек при всей своей простоте является великолепным манипулятором: делясь своими переживаниями, он накидывает на вас сеть эмоционально напряженных ожиданий, и, если вы не хотите подставляться под эпитеты «черствый», «бездушный» и прочая «деревяшка», вам придется быть таким, каким хочется ему.

- А не таким, каким нужно вам.

Поэтому тот, кто хочет быть лидером, не торопится становится близким — всем.

Есть и еще одна проблема, хорошо известная всем приветливым людям, которым когда-то нужно еще окружающими и руководить: если отношения стали запанибрата, то ваше распоряжение воспринимается уже только как просьба, а если вы еще и настаиваете, то это ваше просто грубость: «Ты че, брат, офонарел?»

У этой проблемы могут быть разные решения, и одно из них звучит так: с теми, с кем есть отношения служебные, вступать в близкие отношения можно не ранее, чем по окончании полноценного курса их дрессировки. Если же субъект не дрессируем в принципе, дистанция между вами является служебной необходимостью.

- Люди любят дрессировать собак, но почти всегда протестуют, когда дрессируют их самих. Возможно, именно поэтому у Короля близких — мало...

Лидер не торопится становиться близким — всем.

Политика взаимоотношений



Холтофф усмехнулся:

- Тогда бы никто не болтал, если бы у каждого был домик в горах, много хлеба с маслом и никаких бомбежек... Штирлиц внимательно посмотрел на Холтоффа, дождался, пока тот, не выдержав его взгляда, начал суетливо перекладывать бумажки на столе с места наместо, и только после этого широко и дружелюбно улыбнулся своему младшему товарищу по работе...

Кто кого использует, или Приложение царственности к работе руководителя



Только когда вы научитесь быть настоящим Королем, вы поймете и почувствуете, что значит быть настоящим Руководителем. Любая фирма, каждый отдел — это государство в миниатюре, и вопрос о власти в этом государстве всегда решается очень конкретно: где-то руководитель — уверенный Король среди уважаемых подданных (сотрудников), а в соседнем отделе Шеф — реально Слуга, помыкаемый окружающими его Ко-

ролями (сотрудниками).

Дело в том, что сотрудникам правда удобнее, если руководитель будет обслуживать их: действительно, позвал руководителя — он к тебе подошел!

• Вежливо, конечно, надо звать: «Шеф, вы нам нужны, без вас — никак!» — он и подбежит: обязательно! А если не подбежит, надо сделать ему замечание: «Мы вас уже заждались!»

Что-то неясно — вот еще, думать самому! Вместо этого можно озадачить руководителя, он разберется и вам все разъяснит. Плохо разъяснит — сам виноват, в следующий раз будет больше стараться.

• «Как вы мне сказали — так я и сделал!»

А если у меня вообще ничего не получается — так это вообще лафа, надо просто сообщить шефу, он умный, вот пусть и думает, как мне мою проблему решить...

• Диктат снизу — ситуация не менее редкая и не менее трудная, чем диктат сверху.

Можно предположить, что, даже если это в целом не про вас, если у вас на фирме бывают только редкие моменты диктата снизу, все равно вас это устраивает мало. Тогда — что делать? Как начать эту ситуацию изменять?

Для начала — сознательно встаньте в третью позицию восприятия и со стороны, как незаинтересованный наблюдатель, посмотрите, кто кем как реально руководит. Схема: «Сигнал — действие!»

• Дома вы увидите, как дети управляют родителями. «Мам, у меня ничего не получается! Мам, ну где ты?!» — и мама бежит. Мама управляема. Мамино же: «Уберите потом за собой!» — отклика не вызывает... Дети неуправляемы. Хорошо, понятно.

Вначале сотрудники будут от неожиданности сопротивляться: «Как это? Мне что, самому думать, делать и решать?» — но при последовательной политике результаты появятся. Народ, то есть сотрудников, к работе нужно просто приучать.

Если вы помните, что в каждой шутке есть доля шутки, а остальное — правда, то ваш главный лозунг:

Лучший руководитель тот, кто сам ничего не делает.

Естественно: потому что его задача организовать на выполнение работы — сотрудников.

Вертикаль власти



— После того как я зашел в комнату спецсвязи, — связистов за халатность надо предать суду, они оставили ключ в двери и ринулись, как зайцы, в бомбоубежище, — я встретился с партайгеноссе Борманом. И провел с ним более двух часов. О чем мы с ним говорили, я, естественно, вам отвечать не стану.

— Не зарывайтесь, Штирлиц, не зарывайтесь... Я все-таки старше вас — и по званию, да и по возрасту тоже.

Казалось бы, все просто и ясно:

Если тебе от сотрудника что-то нужно, встань и подойди к нему.

Если сотруднику от тебя что-то надо, пусть зайдет к тебе, и вы вопрос обговорите.

Да?

Да, только если ты не руководитель. Руководителю сложнее, потому что он обязан думать не только о решении непосредственного вопроса, а о формировании или поддержании неформальной вертикали власти.

Во всех серьезных организациях:

— в армии,

- в церкви,
- в солидных правительственных учреждениях,
- в крупных корпорациях —

годами отлаживаются традиции и ритуалы, способствующие подчеркиванию Вертикали Власти и особого места ФИГУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ. Бережно формируются правила и порядки, обеспечивающие принятие власти руководителя, подчинение его распоряжениям на самом надежном — на бессознательном — уровне.

• Чтобы слушались всегда, а не задумывались каждый раз. Вспоминайте очевиднейшие вещи:

- Разрешите обратиться, товарищ генерал!
- Разрешаю, курсант.
- Хорошо, курсант. Приказываю...
- Есть! — Разрешите идти?
- Разрешаю!

Неважно, о чем идет речь, но каждый такой диалог с вытянутой фигурой курсанта и рассматривающим его генералом вкладывает, закрепляет, вмуровывает самое важное для армии содержание: «Приказы не обсуждаются и подлежат немедленному и беспрекословному выполнению».

- Ура!!! А где было не Ура, те армии давно похоронены. Возвратимся к простейшему:
- Если тебе от сотрудника что-то нужно, встань и к нему подойди.

Да? Нормально? Можно?

Правильный ответ: если это организация с высокой корпоративной культурой, когда авторитет шефа сомнению не подвергается, — да, нормально и можно. А если в вашем коллективе идут схватки диких приматов — нет. Или — это очень спорно. Потому что приматы внимательнейшим образом отслеживают уровень самоуважения руководителя и при наличии малейшей брешки бьют.

- Опускают.

Отсюда следует: понты кидать не надо, и все правила вежливости остаются в силе, но даже на поведенческом уровне разумный минимум уважения руководителя к самому себе вы должны держать. В соответствии с этим минимумом:

При встрече вы можете сидеть, когда можно не вставать.

• Но если вы захотели встать, даже во время совещания, — вы, как руководитель, сделать это можете. Что не позволено быкам, позволено Юпитеру.

Вы можете только привстать, когда можно из-за стола не выходить.

- Потому что вы работаете!

Чтобы встретиться, вы вызовете сотрудника к себе, а не пойдете к нему.

• Но если вы хотите посмотреть на него на его рабочем месте, вы сделаете это даже без предупреждения.

Если вызов ординарный, его сделает ваша секретарша, а не вы. Ваш личный звонок или ваш личный ответ по электронной почте указывает на особенное внимание, которое вы уделяете этому контакту.

- Простите за элементарность рекомендаций, но нарушаются они почему-то сплошь и рядом.

Если милые коллеги грузят вас проблемами, вы не будете загружать себе этим голову, а вместо этого поручите разобраться и итоги вам доложить.

• Только в этом случае вы сможете держать действительно важные вопросы под своим личным контролем.

В искусстве руководства это называется «делегирование». Если вы не будете делегировать, то есть грузить работой окружающих, грузить работой, как ишака, будут вас.

Ваш выбор?

В деле руководства и управления все работают на руководителя.

УСПЕХ В ВАШИХ РУКАХ

Арифметика успешности

Закон «Арифметики успешности» прост, но жесток: Каждый успех лидера прибавляет ему одно очко. Каждое бездействие лидера снимает с него одно очко.

Каждая неудача лидера сбрасывает с его счета три очка.



Естественно, размер очков может быть очень разным, и очко за хорошо рассказанный анекдот едва ли уравнивает снижение вашей репутации как лидера за бездействие в критической ситуации. Этот закон говорит другом: о том, что лидер не может почивать на лаврах и должен свою репутацию лидера подтверждать снова и снова. Подтверждение репутации лидера более всего напоминает езду на велосипеде: чтобы не упасть, нужно крутить педали. А лидеру нужно всегда набирать очки.

Вы попросили друга подвезти вас на машине. «С удовольствием!» — ответил товарищ, а вы записываете себе очко.

«Я пойду прогрею машину, подходи через пару минут!» «Хорошо!» — отвечаете вы, но очко со своего счета списываете: инициатива была не ваша, вы к ней только подсоединились.

Через пару минут подошли, замялись, куда садиться, друг опускает стекло: «Садись впереди!» — за бездействие вам минус.

Сели. Вы: «Я думаю, нам лучше поехать по кольцу!» «Нет, там могут быть пробки, я поеду по-другому», — отвечает

159

друг и едет по-своему. Все, конечно, хорошо, но с вас три очка в минус.

«У тебя печка работает? Потеплее сделать сможешь?» «Сейчас включу!» — вот вам и теплее, и дополнительное очко.

Едете, задаете тему: «Расскажи, пожалуйста, что ты думаешь о...?» — друг начал рассказывать о том, что нужно вам. Плюс. «Спасибо, мне важно твое мнение», — это одобрение вам тоже в плюс, по факту друг вас обслуживал. Ближе к дому вы командуете: «Так, тут прямо мы не проедем, надо повернуть налево!» Повернули? Вам очко.

«Выражаю вам благодарность за безаварийную доставку!» — ваш друг вам с улыбкой кивнул. Успех, очко.

Вот такая арифметика. Жизнь состоит из мелочей, особенно если у вас хорошее зрение эти мелочи замечать.

Лидер должен быть на виду и должен быть успешным

Чтобы набирать очки, лидер должен быть на виду, что в переводе на язык практический значит: «Вас должны видеть, вас должны слышать, ваше присутствие должно ощущаться».

Вы пришли на вечеринку — ваше место за столом должно быть если не центральным, так почетным, а не за фикусом в углу. Надо сказать тост — кто-то ленится, отсиживается, а вы встаете и трудитесь. Идет общий треп — киньте вкусную тему, потом в роли дирижера предлагайте выступить тому, этому и той, их выступления весело и доброжелательно откомментируйте. Народ хочет петь — предложите то, что понравится многим и в чем сможете громко поучаствовать вы. Нет голоса или слуха — или воодушевленно в такт машите руками, или красиво прикройте свой отход: например, найдите авторитетного собеседника, с которым у вас должна состояться важная беседа. Главное — вы должны быть на виду и не на вторых, а на первых ролях.

Если вы до сих пор не умеете быть тамадой — идите и учитесь. Да, вы почувствуете, что это не столько купание в центре внимания, сколько достаточно тяжелая работа, но ведь лидеру никто легкой жизни и не обещал, да?

Лидер должен быть деятельным. Это — про вас?

Погонялка

Что вы взяли из той информации, которую только что прочитали? Где и как будете ее реально использовать? Намечен ли у вас четкий план, когда что в данном направлении вы начнете делать?

Итак, мы знаем: если вы себя не проявляете никак, ваша репутация как лидера вначале стоит на месте, потом начинает медленно-медленно снижаться. А потом все быстрее и быстрее — пока вы не станете никем.

- То есть — как все.

Соответственно, если вы претендуете на роль лидера, вам надо включить свой внутренний моторчик и начать проявлять инициативу: куда пойти, что сделать, кого продвинуть и кого как заткнуть. Лидер живет инициативами, однако — если вы выступили с какой-либо инициативой и она оказалась неуспешной, ваша репутация как лидера падает сразу и резко.

• Пошутили — и неудачно, никто не рассмеялся. Для рядового это — ничего, нормально, а для вас как для лидера — это минус. В следующий раз или промолчите, или шутите надежно.

• Сделали замечание, а человек замечание не принял и огрызнулся. Вы — попали. Можете, конечно, вырывать, но с вашего лидерского счета очко списывается: лидер должен быть успешным! Вы можете себе позволить делать только то, что пройдет без сбоев.

• Кинули идею, а ее не поддержали — прокол. Лидер себе такого позволить не может: лидер предлагает только то и так, что вызовет поддержку и энтузиазм.

Это правило достаточно жесткое, но если его не соблюдать — легко, даже совершив подвиг, скоро остаться без элементарного уважения.

Все инициативы лидера должны быть успешными.

Наука и искусство быть успешным — с лидерством связаны теснейшим образом, и в первую очередь стоит выделить следующие блоки, делающие человека успешным. Это:

Принципы и стиль жизни эффективного человека, Внешность успешного человека, Искусство эффективного влияния.

Эти темы, эти блоки, и будут ближайшими разделами.

Принципы и стиль жизни эффективного человека

Для успеха нужны и внешность, и деньги, и удача, но более всего для стабильного успеха нужна соответствующая голова. Способ отношения к себе, людям и жизни. Мышление успешного человека.

А все это укладывается в следующие основные принципы:

- Позитив и Конструктив,
- Ответственность,
- Расчет и целесообразность,
- Системный взгляд,
- Сотрудничество.

Эти принципы и составляют мышление и стиль жизни успешного человека. Немного подробнее:

Позитив и Конструктив



Штирлиц хмыкнул и покачал головой.

— Понимаешь, — медленно заговорил он, — я получил задание... — Он снова хмыкнул. — Мне следует наблюдать за тем, кто из высших бонз собирается выйти на отдельные переговоры с Западом. Они имеют в виду гитлеровское руководство, не ниже. Как тебе задача, а? Веселая? Там, видимо, считают, что если я не провалился за эти двадцать лет, значит, я всесилен. Неплохо бы мне стать заместителем Гитлера. Или вооб-

ще пробиться в фюреры, а? Я становлюсь брюзгой, ты замечаешь?

— Тебе это идет, — ответил Эрвин.

Для успешного человека проблем в жизни нет. Потому что «проблема» — это такая черная дыра, где собрано все плохое, чего нет и чего срочно не хватает. Это невозможно, напряг и ужасно, и совершенно непонятно, что делать.

Успешный человек живет в той же жизни, что и менее успешные окружающие, но в той же ситуации он имеет перед глазами не проблему, а задачу: ситуация такая, нужно получить это, есть такие-то ресурсы и такие-то препятствия. Самым оптимальным в этой ситуации будет поставить такую конкретную задачу и двигаться для ее решения в этом направлении вот таким образом...

• Все деловито, и все будет сделано. Пока мы живы, все реальное — достижимо.

В своей личной жизни и судьбе он видит и ценит то, что есть, а не пережевывает то, чего хотелось бы, но ему не дали.

Как он живет, как он видит жизнь и мыслит, так он естественным образом и говорит: в общении вы услышите от него в первую очередь словарь высокопозитивного тезауруса.

Любимый.

Дорогой.

Это вы любите...

Рад вам предложить...

И разговор на приятные и значимые для собеседника темы.

Что, и он никогда не ругается? Ну почему же, если вы от него этого ждете... Ругаться он тоже может, но он делает это:

а) с удовольствием,

б) не на своем личном языке, а на языке, понятном людям и до них доходчивом.

Раз надо — он всегда готов.



Мюллер принял Айсмана с улыбкой. Выслушав оберштурмбанфюрера, он ничего не сказал. Он достал из сейфа папку и вытащил оттуда листок бумаги.

— А как быть с этим?— спросил он, передавая листок Айсману.

Это был рапорт Айсмана, в котором он расписывался в своем полном доверии штандартенфюреру Штирлицу.

Айсман долго молчал, а потом тяжело вздохнул:

— Будь мы все трижды прокляты!

— Вот так-то будет вернее, — согласился Мюллер и положил рапорт в папку. — Это вам хороший урок, дружище.

— Что же, мне писать новый рапорт на ваше имя?

— Зачем? Не надо...

— Но я обязан отказаться от прежнего мнения.

— А хорошо ли это? — спросил Мюллер. — Отказ от своего мнения всегда дурно пахнет.

— Что же мне делать?

— Верить, что я не дам хода вашему прежнему рапорту. Всего лишь. И продолжать работать. И знать, что скоро вам придется поехать в Прагу: от туда, может статься, вы вернетесь и к пастору, и к вашему верному другу, с которым вы вместе лежали под бомбами в Смоленске. А теперь идите. И не горюйте. Контрразведчик должен знать, как никто другой, что верить в наше время нельзя никому — порой даже самому себе. Мне, правда, верить можно...

Ответственность

У ответственности много ликов, это и обязательность, и предусмотрительность, и аккуратность, и качественность исполнения.

- Договорились, а вы раз — и сделали! Точно и в срок.
- Ой, а мы это взяли? — Конечно, я об этом подумал.
- А вот это надо сделать осторожнее, аккуратнее... Вот, теперь хорошо, просто как следует!

А в своей сердцевине ответственность — это очень просто: «В жизни есть дела, и их надо делать». Дела должны быть сделаны. Дети об этом стараются не думать — это неинтересно, и живут тем, что ищут возможность эти дела перевалить на кого-то.

- А если не на кого, то просто куда-то.

Да, в жизни бывают занятия более приятные, чем «делать», но взрослый, то есть ответственный, человек знает, что дела сами по себе не делаются. Если их отложить, они сами по себе не рассосутся, и, если за дело не возьмусь я, последствия этого будут расхлебывать другие. Чтобы дело сделалось, его надо просто взять и сделать.

• Когда-то самому, когда-то организовать на это других людей — работа организатора важна не менее другой.

Кто возьмется за дело? — Я.

Кто подготовит? Кто организует? — Я.

Кто разберется с ошибками? — Я.

А также: «Кто рассчитается, если не вышло? Кто отвечает за результат?» — Нет вопросов. Я!

Что себе сделаешь, то тебе и будет.

Это и есть стиль мышления, а также стиль жизни и общения успешного человека. Противоположность ответственным — безответственные, люди-паразиты, они тоже бывают успешными, но только недолго.



Сидя у Шелленберга, слушая его веселую болтовню с Мюллером, Штирлиц в сотый раз спрашивал себя: вправде ли был он привозить сюда, в тюрьму, своего боевого товарища Катеньку Козлову, Кэт Кин, Ингу, Анабель? Да, он мог бы, конечно, посадить ее в машину, показав свой жетон, и увезти в Бабельсберг, а после найти ей квартиру и снабдить новыми документами. Это значило бы, что, спасая жизнь Кэт, он заранее шел на провал операции — той, которая была так важна для сотен тысяч русских солдат, той, которая могла в ту или иную сторону повлиять на будущее

Европы.

Расчет и целесообразность

Послушайте разговор. Возможно, именно так вы беседовали с продавщицей, которая продала вам телефон с АОНОм, пообещав, что при подключении его к компьютеру никаких конфликтов не будет. Но...

- Вы меня обманули! Мало того что ничего не работает, эта хрень еще и звуковую карту вырубает!
- Не знаю, мужчина. Никому, кроме вас, она ничего не вырубала.
- Правильно! Поедет, ли какой-нибудь еще идиот к вам потерять четыре часа туда-обратно из-за каких-то трехсот рублей!
- Ну и что вы хотите?
- Я хочу, чтобы меня не обманывали! Если вы в этом не разбираетесь, то какого черта вы тут сидите? Что, у вашего руководства более интеллектуальных сотрудников нет ?
- Мужчина, вам нужен телефон или побазарить?
- Ну побазарить я могу и с более приятным собеседником. Где тут у вас руководство ?
- Я тут руководство. Чего вы хотите?
- Замените мне эту хрень на что-то нормальное! Молча меняет...
- А где гарантия, что это будет работать ?
- В принципе они все хорошие...
- Ага, я в этом уже убедился!
- Ой, мужчина, идите, надоели уже!

Если такие разговоры вы не только слышали, но и вели когда-либо сами, то задайте себе контрольные вопросы о целях этого общения. Цели были: добиться правды? Вернуть деньги? Заменить модель? Получить ответственную информацию или гарантию, что замена аппарата решит вашу проблему?

У успешного человека всегда открытые и внимательные глаза, он всегда знает, что ему надо, и он всегда просчитывает оптимальные варианты для достижения своих целей.

- Какие есть и могут быть варианты решения? Сколько стоит это классное решение ? Сколько будет стоить наше бездействие, если мы боимся?

Для успешного человека главное — результат, и для него естественно, что всякое его действие должно быть целесообразно. Главный тезис его кодекса общения:

«Мои высказывания — это также мои поступки, и если я говорю, я знаю — кому и зачем. Я знаю, какой результат я планирую получить. Я должен это знать!

Выражение моего лица, мои чувства и эмоции, моя любовь и мои привязанности — все это тоже часть моей жизни, я отвечаю за все это так же, как и за любые свои действия. Соответственно, даже каждая моя эмоция должна быть адресна и целесообразна».

- Кто думает, что это звучит нереалистично, присмотритесь повнимательнее к жизни многих успешных людей. Они это делают!



Лицо Штирлица сейчас стало синеватым не потому, что он понимал, какие ждут его муки, скажи Кэт о нем. Все проще: он играл ярость. Настоящий разведчик сродни актеру или писателю. Только если фальшь в игре грозит актеру тухлыми помидорами, а неправда и отсутствие логики отомстят писателю презрительными усмешками читателей, то разведчику это обернется смертью.

— В чем дело? — удивился Шелленберг. — Что с вами ?

— По-моему, мы все под колпаком

у Мюллера.

Системный взгляд

Как взрослый человек человек успешный не страдает центропулизмом и не мучается убеждением, что именно его взгляды являются самыми правильными, а его интересы — безусловно, самыми важными. Он знает, что рядом — тоже люди, со своими, и часто очень другими, взглядами, интересами и ценностями.

Осознанно или нет, но у него системный взгляд на ситуацию, людей, себя и жизнь в целом, и он привычно пользуется всеми четырьмя позициями восприятия.

Слепота шаблона: вижу то, что должен и привык видеть, чувствую, как принято, хочу то, что положено.

- Это нулевая позиция восприятия. Успешный человек может при необходимости и так, но в принципе именно для него это не характерно.

Личное восприятие. Такой, какой я есть, я: так вижу, это чувствую и этого хочу!

- Это первая позиция восприятия, и это гораздо личностнее. И интереснее.

Я в позиции другого: вижу ситуацию его глазами, чувствую себя на его месте, моделирую его реакции.

- Вторая позиция восприятия: дает душевность, понимание и осторожность.

Объективный взгляд со стороны, позиция незаинтересованного наблюдателя.

- Третья позиция восприятия: снимает ненужные эмоции и, как ни странно, является основой самой красивой любви. Но об этом — не здесь.

Системный взгляд: восприятие происходящего с точки зрения более широкой системы, высших ценностей и долгосрочной перспективы.

- Четвертая позиция восприятия: основа жизненной мудрости и делового успеха.

Какие простые вещи!

- Я вижу так.

- Ты видишь это по-другому.

- Со стороны это видится следующим образом.

- А если посмотреть в перспективе и на отдаленные последствия, то картина будет уже следующей...

А тот, кто это помнит и делает, — глубокий, мудрый и успешный человек.



Штирлиц рассуждал: отчего Борман не пришел на встречу? Анализируя отправленное письмо, Штирлиц отметил для себя несколько существенных ошибок. Ему нередко

помогала профессиональная привычка — наново анализировать поступок, беседу, письмо и, не досадуя на возможные ошибки, искать — сразу же, не пряча голову под крыло — «авось повезет», — выход из положения. Для человека масштаба Бормана в письме было слишком много верноподданнических эмоций и мало фактов и конструктивных предложений, вытекающих отсюда.

«Это было наивно от начала до конца, — решил Штирлиц. — Я играл не только вслепую. Я играл не по его правилам».

Сотрудничество

Человек человеку — волк.

Это — в крови. Первые инстинктивные реакции при встрече в опасном месте с неожиданно

возникшим перед вами человеком — бить, бежать или замереть. Ну что ж, против природы не попрешь, а жизнь, тем более в бизнесе, может оказаться слишком короткой... — поэтому мы каждый раз при неожиданном столкновении энергично и премо то ли враг на врага, то ли друг от друга.

Однако неожиданный вопрос: а как вы узнали, что тот, с кем вы встретились, — опасность, а не возможность? Препятствие, а не средство? Да: улыбнуться, поприветствовать, попросить помощи или предложить помощь — таких биологических программ природа в нас не заложила, но тот, кто ищет сотрудничества, получает успех.

- Конфронтацию перевести в переговоры, встречу развернуть в сотрудничество... — как много в жизни прекрасных возможностей!

Бодалку от конструктивного сотрудничества отделяют четыре этапа:

- принятие,
- понимание,
- сотрудничество,
- сотворчество.

Послушайте последовательность фраз, взгляните на смену душевных установок. Все начинается с простого:

«Ну, он просто другой».

- Происходит принятие.

«Это — его возможности, этого он боится, а вот это ему нужно для того».

- Да, это уже понимание.

«Я могу помочь ему в этом, он за это выручит меня вот здесь».

- О, уже сотрудничество, хотя и в самой элементарной форме.

«О, мы с вами вместе можем сотворить очень нехилый проект!»

- Поздравляю, начинается сотворчество.

Воевать, конечно, привычнее и, возможно, интереснее, но в долгосрочной перспективе более оправдывает себя сотрудничество. Успешный человек учит себя жить по принципу «Выиграл — выиграл», он знает, что лучшая сделка та, в которой учтены интересы обеих сторон.



— Он лихо работает все-таки, этот Штирлиц, — сказал Мюллер Рольфу, — вот послушайте-ка...

И, отмотав пленку, Мюллер включил голос Штирлица:

— Яне стану повторять той азбучной истины, что в Москве этот арест будет для вас приговором. Человек, попавший в гестапо, обязан погибнуть. Вышедший из гестапо — предатель, и только предатель. Не так ли? Это первое. Яне стану просить у вас имен оставшихся на свободе агентов — это не суть важно: стараясь отыскать вас, они неминуемо придут ко мне. Это второе. Третье: понимаете, что, как человек и как офицер рейха, я не могу относиться к вашему положению без сострадания — я понимаю, сколь велики будут муки матери, если мы будем вынуждены отдать ваше дитя в приют. Ребенок навсегда лишится матери.

У нас есть записанные на пленку ваши донесения, мы можем легко обучить вашему почерку нашего человека.

И он будет работать вместо вас. Это будет вашей окончательной компрометацией. Вам не будет прощения на родине — вы это знаете так же точно, как я, а может быть, еще точнее. Если вы проявите благоразумие, я обещаю вам полное алиби перед вашим руководством, — продолжал он.

— Это невозможно, — ответила Кэт.

— Вы ошибаетесь. Это возможно. Ваш арест не будет зафиксирован ни в одном из наших документов. Вы поселитесь с моими добрыми друзьями на квартире, где будет удобно девочке.

— У меня мальчик.

— Простите. Вас, скажете вы потом, если увидите своих, нашел после смерти мужа человек, который назвал вам пароль.

— Я не знаю пароля.

— Вы знаете пароль, — настойчиво повторил Штирлиц, — пароль вы знаете, но я не прошу его у вас, это мелочи, игра в романтику. Так вот, человек, назвавший вам пароль, скажете вы, привел вас на эту квартиру, и он передавал вам зашифрованные телеграммы, которые вы гнали в Центр. Это — довод. В спектаклях о разведчиках принято давать время на раздумье. Я вам времени не даю, я спрашиваю сразу: да или нет?

...Мюллер посмотрел на Рольфа и заметил:

— Только один прокол — он спутал пол ребенка. Он назвал дитя девочкой, а в остальном виртуозная работа.

— ...Да, — тихо ответила Кэт, скорее даже прошептала.

— Не слышу, — сказал Штирлиц. — И не надо истерики. Вы знали, на что шли, когда давали согласие работать против нас.

— Но у меня есть одно условие, — сказала Кэт.

— Да, я слушаю.

— С родиной у меня оборвалась вся связь после гибели мужа и моего ареста. Я буду работать на вас, если только вы гарантируете мне, что в будущем я никогда не попаду в руки моих бывших руководителей.

Ваша визитка: внешность успешного человека

От лидера всегда хотят чего-то харизматического. Ну ладно, если у вас этого пока много не всегда, достаточно иметь Внешность Успешного Человека. Что сюда входит — сейчас согласуем, главное — помните, что успешного человека видно издалека.

У него — походка успешного человека, у него — осанка успешного человека, у него лицо успешного человека!

Успешного человека видно издалека.

Итак, начинаем курс коррекции вашей внешности. Начнем — с лица!

Лицо деловое и приятное

Расслабленное лицо, полуприкрытые глаза при полной внутренней собранности и внимании.

Лицо бизнесмена

В ситуации делового взаимодействия у вас должно быть соответствующее деловое лицо. Мы рекомендуем две эффективные модели: лицо Бизнесмена и лицо Менеджера. Объединяют их достоинство, понимание целей общения и чувств собеседника, как минимум — вежливая теплота. Что отличает? Лицо бизнесмена отражает инициативу, энергичную готовность идти вперед и двигать свои проекты. К собеседнику отношение чаще сверху или на равных. Голова держится, как правило, без наклона, вполне прямо. Менеджер, даже самый энергичный, чаще отвечает собеседнику, обслуживает его запросы, реагирует на его инициативы, отчего голова менеджера, как у хорошего слушателя, слегка наклонена вбок.

- В этом его лицо близко лицу хорошего секретаря и внимательного официанта — понаблюдайте!

Особенно обратите внимание на вежливую теплоту к собеседнику, ибо, если вежливую теплоту вычесть из этих моделей, мы получим совсем другие (хотя тоже прекрасно знакомые — до боли знакомые!) лица. Какие? Пусть это будет для вас задачей, ответ на которую вы найдете ниже.

Итак,

Лицо Бизнесмена - вежливая теплота = ? Лицо Менеджера - вежливая теплота = ?

Ответы:

Лицо Бизнесмена без вежливой теплоты обычно превращается в лицо Бандита.

Лицо Менеджера без вежливой теплоты становится непроницаемым лицом Вахтера, который все слышит, но вас не видит.

- Похожие лица у охранников. К сожалению, у чиновников тоже. Самое печальное, когда такими оказываются лица у учителей.

Попросите ваших знакомых дать вам обратную связь на типичные выражения вашего лица и, если лицо Бизнесмена для вас не очень характерно, можете добавить к нему вежливую теплоту.

Гримасы

Знаете вы или нет, но маркер личности высокого уровня — обычно невозмутимое лицо. Это совершенно отдельное и удивительное для многих людей умение: думать, вникать, анализировать, если хотите — болеть и беспокоиться, но держать при этом совершенно невозмутимое, никакое лицо, лицо с нуль-реакцией.

- Такое лицо — не маска. Маска скрывает напряжение, а за спокойным и невозмутимым лицом напряжения нет. Это просто лицо человека, который обычно не считает нужным напрягать свое лицо теми или иными дешевыми уличными эмоциями.

С другой стороны, неуспешного по жизни человека легко выдают гримасы: неуспешный человек привык безобразить свое лицо. Это удивительная закономерность, но пронаблюдайте: пока у человека все идет хорошо и самоощущение «Я ОК!», его лицо красиво и осмысленно. Стоит сказать какую-то глупость, сделать что-то глупое или гадкое, оказаться по своей вине в некрасивой ситуации,

- Ну ведь всякое бывает?

так у человека лицо — кривится. Человек со своим лицом почему-то обязательно делает что-то, и чаще всего изображает дурика или уродика.

- Вспоминайте.

Кому интересны причины этого, понаблюдайте детей: это начинают делать они, и с предельно четким смыслом. Вот мальчик палкой шлепнул по грязной луже,

- Вот как сказать: сдуру стукнул? Или — из любопытства?

грязная вода облила и его, и даже немного маму. Конечно, мама будет ругаться. Теперь, если у него лицо спокойное, очень беспокойной станет мама, и если от мамы не убежать, то, как правило, оперативных выхода всего два: или сильно расстроиться (вариант — испугаться) и зареветь,

- Тогда мама пожалеет. Может быть. или изобразить дурика.
- С совершенно тупой мордой. Чтобы мама рукой устало махнула: «Господи, дурень какой.

Ну что с такого возьмешь!»

Это — работает! Тупую морду сделал — и родители отстали. Вот и славно. Вот и взяли на вооружение... И приучили себя к этому. И теперь, уже став взрослым, человек по-прежнему изображает дурика. Кому? Уже некому. А привычка — осталась.

Но при этом, если человек часто совершает ошибки и делает глупости (а то и гадости), если это становится фоном его жизни, то такое же фоновое выражение приобретает и его лицо. На его лице — кривая гримаса, как метка неудачника.

Кривая жизнь — кривое лицо.

Как к этому относиться? На других людях это просто наблюдать и затем решать, с кем вам связываться. А у себя лучше следить за выражением лица.

- А еще — за содержанием и стилем своей жизни.

Страдания

Другое, чего не делают со своим лицом успешные люди, — они не изображают на нем страдание.

• Заметьте, мы говорим не про душевное состояние. Мы говорим про выражение лица, а это не одно и то же.

Когда люди изображают страдание, это не значит, что они страдают. Это значит не больше, чем формальное «Здравствуйте!» или «Спасибо»: вы много встречаете людей, которые, говоря эти слова, действительно заботятся о вашем здравии и желают вам помощи от Бога (изначальное «Спаси-Бог»)? Так вот, неуспешные люди часто, кстати и некстати, без настоящей необходимости и, видимо, просто по усвоенной привычке, делают страдальческую гримаску: сводят несчастные брови, покачивают грустной головой и издают соответствующие печали звуки.

- Посмотрите. Проверьте!

Так вот: для успешных людей это нехарактерно. Проверьте и сделайте выводы.

Да, а что может помочь? Первое — самая обычная гимнастика для лица. Губы трубочкой, влево, вправо, по кругу, в другую сторону, вперед — и развели улыбку в стороны, и так много раз...

• Самое приятное то, что это очень приятная зарядка. Второе — попросите ваших знакомых отслеживать выражение вашего лица и в случае неправильного выражения напоминать вам с улыбкой: «У тебя удивительно милое лицо!»

Если вы человек решительный и хотите существенно убыстрить получение результата, назначьте себе за каждое «неправильное» лицо, например, десять приседаний. Главное — делать не когда-то потом, а сразу же.

• Помогает — исключительно! Опробовано на многих десятках людей, которые ходят теперь с очень милыми лицами.

Жесты успешного человека

Самое главное то, что успешный человек знает про силу жестов. Зачем нужны жесты и какие жесты нужны, знают не все. Большинство людей во время общения думают о чем угодно и следят за кем угодно, только не за тем, что «выделяют» руками сами, а что — их партнеры. Редко кто просчитывает, какая жестовая политика сейчас будет оптимальна, учит себя красивым и эффективным жестам.

- Зачем? Нуда, руки надо куда-то девать... Ну, может быть, с ними красивее. Может быть...

Нет, жесты не лишнее украшение, и руки надо не «девать», а самым активным образом ис-

пользовать. Жесты — сильнейшее оружие с мощнейшим энергетическим потенциалом. Сильные жесты — сильная энергетика. Красивые жесты — энергия, пробивающая любую защиту.

Если вы жестами до сих пор не занимались, займемся хотя бы азами. Итак,

С чего начинаются жесты, или Закон эмбриона

Когда человек не уверен в себе и мышечно напряжен, все его тело стремится сжаться в позицию эмбриона: руки согнуты в локтях и прижаты к корпусу, кисти подогнуты внутрь, пальцы собираются в щепоть.

- И тоже, соответственно, подогнуты. У многих при этом читается дополнительное желание согнуть ножки, подобрать коленочки к груди, сжаться в комочек и закрыть глаза — вот меня и нету. Вот и хорошо!

Предельно любопытно то, что, развивая свободу и выразительность движения, все люди проходят по порядку закономерную последовательность стадий. Во-первых, локти отклеиваются от корпуса.

- О-па! Есть!

Далее руки постепенно разгибаются и начинают двигаться,

- Свободнее, шире, выразительнее! только потом разгибается кисть,

- Еще больше, еще дальше разгибайте... Да, трудно, но надо совсем до предела!

и лишь за этим потихоньку начинают распрямляться и расклеиваться друг от друга пальцы.

- Сжатый бутон раскрывается в прекрасный цветок.

А где предел, к чему вам надо стремиться в этом освобождении своих жестов? Пусть вашим маркером будет — звездочка. Раскройте свою ладонку и максимально разведите все пальцы: это как раз она — ваша звезда. Звезда ладонью кверху — дарящая миру. Звезда вертикалью — прорезающая пространство. Звезда ладонью вниз — утверждающая вашу позицию.

- В уличном варианте, когда чья-то звезда начинает поигрывать лучиками, это называется распальцовка. И вы знаете, что это — работает.

Жестовая гимнастика

Ваша задача — овладеть пространством жестов. А для этого вам нужна жестовая гимнастика, которая поможет вам разогнуть свои сгибатели, даст свободу рукам и ловкость пальцам. Гимнастику для пальцев мастеру общения делать так же естественно и необходимо, как гимнастику для лица.

- Да? Помните? Вам уже понравилось? Тогда сделайте ее еще раз: подвигайте губами влево. Вправо. По кругу. В другую сторону. Улыбнулись. Еще шире. Все сбросили, отдыхаем. Решение принято: буду делать это каждый день. Вот только — когда?

Итак, быстро шевелим свободными пальцами. Шевелим. Шире, свободнее, быстрее. Пальцы изображают весенний ручеек. Птичий свист с разной мелодикой и щелчками. Теперь наигрываем бодрые мелодии. Подключаем к пальцам свободные руки (пальчики продолжают свое мелькание), к рукам добавляем голову, лицо и все тело. Восторг!

Хорошо. Теперь собственно работа с кистями, потому что именно они дают самые яркие из самых сдержанных жестов. Сделайте:

Звезда вертикаль.

- Поставили? Энергия пальцев вселенную прорезает?

Звезда горизонталь ладонью вниз, открывать все пять пальцев, или указательный и средний раздвиньте, остальные вместе.

- Поиграйте напряженными пальчиками. Интересные ощущения!

Бутон пальцами вверх открывать, закрывать и щупать (вариант — быстро крутить, показывая со всех сторон).

- Если это сделали выразительно для себя — как это поняли окружающие?

Тарелочка (бутон совсем раскрытый) ладонью вверх.

- Красиво? А как это прозвучит в каком вашем взаимодействии?

Изысканный финал кистью вверх и вниз.

- Ну, иногда можно и покрасоваться.

А теперь ладонями двух рук поработайте с объемом пространства. Сделайте (как будто возьмите ладошками) веселый детский мячик. Теперь мячик превратился во взрослый крепкий мяч. А теперь в ваших руках целая сфера! А теперь — земной шар!

А теперь то же самое, но с разной направленностью: к себе, перед собой в руках, от себя вперед.

- Интересно? И где и когда это сможете использовать?

Владение жестом

Что может быть жестом? Хороший вопрос... Поворот тела — да, иногда это сильный жест. Наклон головы — да, и это может быть жестом. Победный взмах рукой — естественно, жест. Задумчивое шевеление пальцев, как будто шуршат купюры, — пальцевой жест. Едва ли возможно составить каталог даже самых распространенных жестов, но некоторая подборка, возможно, интерес представляет. Сделайте эти крупные жесты, постарайтесь поймать свои ощущения, представить, что чувствуют люди, перед которыми вы выступаете, и какие дополнительные смыслы эти жесты в вашу речь привносят.

Крупные жесты руками

Мах. Правая (левая) рука ладонью вверх плавно ведется вправо (влево) и вверх.

- Один из самых универсальных, широко применяемых жестов, составляющая многих движений. Привлекает внимание, переключает с одного на другое, завершает тематику.

Хорошо! Обе руки ладонями вверх вытягиваются вперед и в стороны.

- Открытость миру, радость, восторг и ликование. Хорошо!

Раскрытие бутона. Правая рука ладонью вверх, пальцы соединены в бутон, идет вперед, влево и вверх. На последней стадии движения пальцы можно раскрыть.

- Ведем линию, строим позицию, выдвигаем тезис.

Качания. Руки ладонями вверх, пальцы чуть согнуты. Качание перед собой навстречу друг другу с перекрытием.

- Сравнения, оценка позиций, тезисов и т. д.

Усиление. Кулак на груди и немного качается вперед-назад.

- Чтобы акцентировать тезис, усилить, вложить в него энергию!

Метание дротика. Правая рука на уровне лица чуть правее головы, пальцы вместе. Движение вперед, на последней стадии пальцы резко раздвигаются в стороны.

- Движение вперед, старт нового начинания.

Вперед! (Ленин.) Правая рука ладонью вверх вытягивается вперед и вверх. Корпус подается вперед за рукой.

- Вам надо увлечь за собой, указать высокую цель, идеал — это ваше!

Шевеление щепотки. Правая рука ладонью вверх перед лицом, пальцы вместе. Легко перебирайте пальцами, немного разжимая и сжимая их.

- Это... как бы вам сказать... немного деликатный момент.

Куличики. Правая рука ладонью вниз, пальцы согнуты. Слева направо кистевым движением ставит перед собой «куличики».

- Перечисляем позиции, отмечаем тезисы.

Обнять мячик. Руки перед собой на уровне груди, ладони вперед, пальцы чуть согнуты. Движение руками чуть вперед и вниз по поверхности воображаемой сферы.

Объединяем тезисы, описываем совокупности, связываем объекты.

Перевертыш. Правая рука ладонью вниз, пальцы полусогнуты, расслаблены. Резкий разворот ладони вверх с жесткой фиксацией полусогнутых пальцев в «когтях», переходящих в раскрытый бутон.

- А такой вывод — не ожидали?

От овладения пространством к сдержанной внутренней силе

Работа с жестами обычно начинается с освоения пространства, с увеличения ОБЪЕМА жестов, а продолжается — заменой завоеванного объема на его КАЧЕСТВО. От скованных жестов вы шли к жестам ярким, широким и свободным,

- Да? Вы шли?

а теперь вашей задачей становится переход от внешней яркости к силе внутреннего жеста.

Действительно, с приходом настоящего мастерства многие внешние жесты сворачиваются, становятся более скупыми, сдержанными — но и более сильными. Откуда, почему? Во-первых, с опытом обычно приходят отточенность внешней техники, красота и изящество. Поставленный жест — красивый жест, а все, что делается красиво, — становится сильнее. Во-вторых, за каждым внешним жестом стоит организующий его образ, картина, чувство, желание — то, что в синтез-технологии называется «внутренним жестом». И когда с течением времени внутренний жест становится привычным, накатанным, естественным и поэтому сильным, за любым легким внешним жестом мастера чувствуется сила внутреннего жеста, и внешняя аффектация становится уже не обязательной.

У мастера внешний жест сворачивается во внутреннюю силу.

Каталог кистевых жестов: практикум

Найдите наиболее выразительные жесты к следующим фразам (или жесты, заменяющие эти фразы). Выбирая среди вариантов, отдавайте предпочтение жестам более аккуратным, сдержанным, сильным точной деталью, а не аффектированным размахом. Напомним, что сегодня демонстративность хороша только в театре, и в деловых отношениях четкий щелчок пальцами «Есть!» уместнее, чем взмахи хлопающих рук и прыжок всей попой на стуле. Итак?

«Я вам рад!»

«Вам задание. Получите!»

«Выдумаете? Сомневаюсь... Не совсем то... Надо искать!»

«Стоп!» («Остановитесь, прекратите это делать!»)

«Помогите, мне трудно выразить!»

«Постарайтесь понять!»

«Нет, я не согласен ни в коем случае!»

«Поверьте мне!»

«Уберите все это отсюда!» (аналогично: «Не хочу это слышать!»)

«У нас это получится! Мы это сделаем!»

«Прекратите, я настаиваю! Заткнитесь все, противные! Вы должны услышать и понять то, что я говорю!»

«Успех у нас в руках!» «Прорвемся!» «Супер! Есть!»

Практикум: ответы

«Я вам рад!» Ладони открываются, руки подаются в пре-добъятие. Рукопожатие.

«Вам задание. Получите!» Звезда закрытая, два пальца вилкой вперед.

«Выдумаете? Сомневаюсь... Не совсем то... Надо искать!» Неуверенные¹ пальцы теребят воздух, вертикальная² ладонь покачивается вокруг своей оси.

«Стоп!» («Остановитесь, прекратите это делать!») Звезда плоскостью против предполагаемого оппонента.

«Помогите, мне трудно выразить!» Кисть собрана в бутон, пальцы смотрят вверх и перебирают, как будто что-то хотят нащупать.

«Постарайтесь понять!» Бутон напрягается пальцами, раскрывается более и в сторону собеседника.

«Нет, я не согласен ни в коем случае!» Закрытая звезда сметает со стола крошки...

«Поверьте мне!» — похоже на «Постарайтесь понять», но бутон обращен не к собеседнику, а к себе. В мягком, ненапряженном варианте бутон заменяется мягкой кистью у груди ладонью к себе.

«Уберите все это отсюда!» (аналогично: «Не хочу это слышать!») Закрытая низкая звезда резко подрезает от себя и в сторону.

1 Неуверенные пальцы — ненапряженные, присогнутые, ищущие свое место. Распрямляете и прибавляете напряжения — прибавляете пальцам уверенность.

2 Открытая ладонь — кисть повернута ладонью кверху, закрытая ладонь смотрит вниз, вер-

тикальная — пальцы вперед, стоит как нож в руке.

«У нас это получится! Мы это сделаем!» Звезда, открытая под 45 градусов.

«Прекратите, я настаиваю! Заткнитесь все, противные! Вы должны услышать и понять то, что я говорю!» Напряженный и раскрытый, переходящий в звезду бутон смотрит ладонью вниз, бьет и придавливает вниз.

«Успех у нас в руках!» Звезда высокая, открытая блюдечком.

«Прорвемся!» Звезда вертикаль пальцами вперед.

«Супер! Есть!» Самый традиционный вариант — рука энергично собирается в кулак и согнутым локтем бьет вниз. Помягче, в варианте звездочки, — вертикальная кисть победно выбрасывает пальцы салютом.

- Активно жестикулируешь — поднимается жизненный тонус!

Речь и голос успешного человека

Свободный голос

Громко говорят иностранцы и подростки. Подростки — потому что неуверенны в себе, иностранцы — потому что привыкли чувствовать себя уверенно. Вам, соответственно, надо стать иностранцем и разрешить говорить себе громким и свободным голосом.

Как его тренировать? Кому-то нравится распевать гаммы: «Ми-мэ-ма-мо-му-мы», кому-то ближе йоговское, на резком выдохе «Ха!», кто-то тренирует себя очень реалистичным и бодро гавкающим: «Хам!»

- Прямо так, из всего горла, всем выдохом, и вываливается: «Ха-ам!». Попробуйте, всем нравится.

Сюда же — классное упражнение «Доброе утро, Вьетнам!», когда вы на любое обращение к вам

начинаете отвечать

предельно громким голосом,

как контуженный на ухо орущий сержант!

Очень бодрит. Впрочем, когда научитесь орать, можете прекращать это делать и начинать говорить нормальным голосом. Но уже будете делать это громко.

Живая, яркая, плотная и весомая речь: сенсорная очевидность

Когда человек понимает что-то только головой, он может это учесть, но настоящей реальностью для него это не станет. Человек погружается в реальность тогда, когда он может видеть, слышать и ощущать, когда он вовлечен в это всем своим вниманием и погружен телом. А вовлекается душой и погружается телом он только во что-то живое.

Да. И что из этого следует? Предельно конкретные вещи: если вы хотите, чтобы ваша речь была действенной, реальной, результативной, вы должны каждый раз обеспечивать ей:

- подключение хотя бы к одной из сенсорных модальностей (вижу, слышу, асясай — и лучше в подстройке к собеседнику) и —
- динамику, дающую ощущение жизни и жизненности.
- Ваш текст должен дышать.

Может быть, ваш текст будет чередованием ярких и впечатляющих картинок, тем более если вы позаботитесь о наглядных иллюстрациях.

Хорошо, если он будет звенеть четкими, хорошо ложающимися на слух формулировками.

Он впечатается, если будет телесно переживаться до дрожи и мурашек на коже.

Вы можете сделать акцент на любой из сенсорных модальностей, но ваш текст должен быть наполнен не только понятиями, чей тезаурус рефлекторно отключает смысл-лообразующие импульсы синаптических узлов коры головного мозга высших млекопитающих, но таким, чтобы каждое слово слышалось в звуке, виделось картинкой и весомо ощущалось в дыхании.

- Это и называется — сенсорная очевидность.

Лепить слова руками, или

Как накормить народ вкусными пельмешками

Весомость, плотность и сенсорная очевидность вашей речи станут предельными тогда, когда вы привыкнете, говоря, лепить мысли прямо руками и руками же их до людей доносить. Что имеется в виду? Три пункта.

Первый пункт. Вначале нужно хорошо УВИДЕТЬ САМОМУ то, что вы хотите донести до слушателей: свою мысль оформите в четкую, компактную логическую конструкцию или яркую картинку.

Второй пункт. Представьте, что вы положили ее ПЕРЕД СОБОЙ. Положите ее перед собой!

- Очень удобно класть ее на левую руку: тогда у вас никогда не возникнет проблемы, что делать левой рукой. Как что? Вот она держит ту картинку, которую я вам и показываю!

Третий пункт. Теперь, когда рассказываете, правой рукой свою мысль (или ее части) БЕРИТЕ, НЕСИТЕ, КИДАЙТЕ ИЛИ ВКЛАДЫВАЙТЕ (можно еще и утрамбовать) в то, что хотите до людей донести. Это кажется удивительным, но если вы в таком случае зададите людям вопрос: «Вот я докидываю до вас или нет?» — они всегда вам точно ответят.

- Точно — потому что вы, когда приглядитесь, сами почувствуете, достаточная у вас энергетика или брошенные вами слова рассыпаются прямо перед вами, до собеседников не долетая...

Картинка оказывается очень похожей на ту, где есть домовитая хозяйка, вначале она на виду у всех прямо двумя своими ловкими руками лепила свою мысль...

- Простите, свои пельмешки.

затем готовые пельмешки уложила на тарелку перед собой и теперь своими вкусными пельмешками кормит народ. Народ, естественно, сидит с открытыми ртами.

- Заметьте, что хозяйка, которая лепит своими руками сырники или пельмешки, — всегда настоящий лидер. Как она деловита (деловито месит тесто)! Как агрессивна (резко и сильно рубит мясо)! Как заботлива (заботливо теперь укладывает каждый кусочек в свою оберточку)!

А где должны быть в такой речевой деятельности ваш взгляд и ваше внимание?

Когда вы формулируете перед всеми свои мысли и позиции, когда лепите свои слова руками, — ваше внимание не на людях, а на том, что вы делаете, — на этом увлекательном предмете перед вами. Люди вам нужны лишь настолько, насколько они должны быть приобщены к вашему священнодействию, насколько они должны смотреть на ваши руки, формирующие глубокие смыслы, широкие обобщения, крепкие позиции и яркие иллюстрации.

Когда же вы все слепили, когда мысль готова и позиция сформирована, когда есть задача только донести ее до людей, — тогда ваш взгляд поднимается ко всем и расширяется до всех. Теперь вы смотрите не себе под нос, а на аудиторию — чтобы видеть, кому в какой рот чего положить.

- Накормить народ — какое доброе дело!

Эффективная коммуникация

Без успешной внешности лидера представить еще можно, но лидер, не владеющий эффективной коммуникацией, — невозможен. Такого не бывает, и, если вы претендуете на стабильное и результативное лидерство, вы должны стать мастером коммуникации. Мастер же — не просто тот, у кого в арсенале куча разнообразных техник и приемов, а тот, у кого есть способы их эффективной организации. Кто всегда знает, когда и как эти приемы использовать.

В этой главе и будут описаны основные схемы, структуры и алгоритмы, которые организуют применение тех или иных техник и приемов.

Фоновая линия

Одним из центральных понятий синтез-технологии является понятие о **ФОНОВОЙ ЛИНИИ**. Что это такое?

Перед тем как утром выйти на работу, любой цивилизованный человек обычно делает серию естественных, привычных и совершенно необходимых вещей: посещает туалет, умывается, завтракает, одевается (да?), собирает дипломат.

- Перед самым выходом — контроль: «Ключи, кошелек, паспорт, права, мобильник. Есть!»

Так вот, некоторые естественные и совершенно необходимые вещи должны так же привычно выполняться при любом взаимодействии с другими людьми, если мы хотим, чтобы оно было эффективным. Что это за естественные вещи? Это фоновое управление собой, ситуацией и партнером.

Эти вещи эффективный человек отслеживает всегда, давно уже о них не задумываясь. Как правило, это четыре основных пункта:

Поддержание собственного ресурсного состояния: фоновое управление собой.

- «Я в духе. Состояние рабочее. Мы — победим!» Предполагает навыки саморегуляции, умение управлять своим душевным состоянием.

Определение целей.

- «Сегодня и сейчас самыми актуальными проблемами являются... Соответственно, мне важно это и то...»

Присоединение: фоновый контакт и контроль партнера.

- Теплота, пристройка и ведение. Подробнее об этом позже.

Обустройство окружения: организация подходящей ситуации.

- «Я предлагаю поговорить в моем кабинете. Наташа, принесите нам чаю!»

Поскольку это не разовые акции, а фоновое сопровождение любого контакта и любого эффективного взаимодействия на всем его протяжении, эти пункты в синтез-технологии получили название фоновой линии.

Самое любопытное то, что при хорошем поддержании фоновой линии многие «проблемы» просто не возникают или решаются сами собой. Почему? Вы — внимательны, деловиты и теплы (что настраивает людей на аналогичное состояние), обстановка располагает к доверию и взаимопониманию, а во взаимодействии у вас фоном идет присоединение и, через ведение, коррекция.

- Деловое айкидо, которое незаметно никому, но дает результаты всегда.

Захват — прием — фиксация: универсальная схема коммуникативной схватки

— Вы очень материалистически спорите.

— Я спорю с материалистом.

— Значит, вы можете воевать со мной моим оружием?

— Я вынужден это делать.

Партия «Штирлиц — пастор Шлаг»

Что объединяет такие разнородные (казалось бы) ситуации, как ситуация управленческого воздействия, лидерские разборки, просьба о повышении зарплаты и сцены ревности?

Это — коммуникативные схватки.

- По крайней мере проще и точнее всего их описывать как коммуникативные схватки. И соответственно оценивать проявленное в этих ситуациях боевое мастерство.

Как точнее всего описать это древнейшее искусство, которое практикуют мужчины и женщины, взрослые и дети, руководители и влюбленные, — искусство коммуникативной схватки? Чем картинка будет проще и понятнее, тем чаще и с большей пользой вы будете ею пользоваться. Синтез-технология предлагает следующее описание мастерской работы.

Под ногами — крепкая основа, вы гибки и энергичны. Привлекаете внимание к чему надо, отвлекаете внимание от чего не надо, делаете хороший захват, проводите прием, фиксируете победу.

Если сводить последовательность действий к короткому алгоритму, то бывает достаточно выделить всего три главных элемента:

ЗАХВАТ - ПРИЕМ - ФИКСАЦИЯ1.

1 Эти, на наш взгляд, очень удачные термины были предложены В.К.Тарасовым.

192

Если еще короче, то в терминах теории коммуникации это формулируют так:

ПРИСТРОЙКА - ВЕДЕНИЕ.

Пристройка — это захват, ибо суть пристройки не в том, чтобы вы синхронизировались по позе или дыханию, а в том, что у вас появляется в связи с этим возможность эффективно на партнера влиять. Соответственно, после захвата пристройкой вы проводите свой прием, свое влияние: ведете партнера.

- Да? Интересно? Теперь не забудете.

Если же расписывать это в универсальный, но при этом достаточно подробный алгоритм, то синтез-технология предлагает вам следующую схему.

Универсальная схема коммуникативной схватки

ЗАХВАТ	Первичный контакт
	Определение поля и условий схватки
	Привлечение и фиксация внимания
	Депотенциализация противника
ПРИЕМ	Удар (прием)
	Латентный период (дымовая завеса)
	Коридор для отхода партнера в нужном направлении
	Толчок и помощь в полете
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться
	Фиксация итогов
	Завершение контакта

Возможно, не все пункты в этой схеме вам стали сразу ясны до деталей, поэтому давайте ее разберем на достаточно конкретных примерах. Например, есть ситуация, животрепещущая практически для каждого: разговор о повышении зарплаты. Такой разговор не проводил только тот, кто его боялся, и действительно, поставить эту тему и довести ее до успешного финала — дело не всегда простое. Как это сделать возможно более грамотно?

Повысьте мне зарплату!

Поздоровались, сели грамотно — напротив руководителя,

- Смотрите раздел «Обустройство, или Пространственная организация общения».

нашли удобную и открытую позу, очень хорошо пару нейтральных контактных фраз, если вы сумеете организовать от шефа пару благодарных слов, будет очень кстати.

- Вы же пришли как успешный сотрудник, да? Тогда просто спросите, какие отзывы о вашем последнем проекте, — и шеф хотя бы из общих соображений позитивного менеджмента что-то хорошее вам скажет.

Улыбка в ответ на улыбку, спасибо на благодарность, пристроились по позе, жестам, темпоритму и дыханию (смотри тему «Пристройки в общении»), итог: есть контакт!

После этого сразу о главном. Сразу тезис о главном — это правило вежливости, если вы хотите, чтобы собеседник был сориентирован в том, что будет происходить. Итого, ваш прямой и острый, как кинжал, тезис: «У меня к вам вопрос о моей заработной плате».

- Именно развернуто о «зарплатной плате», а не о короткой «зарплате». У солидного работника все должно быть солидно!

Шеф в этот момент обычно напрягается и, как правило, уходит в размышление и готовит позицию свою.

Теперь исключительно важный момент: вам надо опередить шефа и озвучить позицию, удобную для вас, определив, в каком контексте и среди каких ориентиров будет протекать весь

последующий разговор. Это пристройка и подготовка почвы, и обычно тут более всего подходит разговор о прошлом:

«Фирма мне много дала, я дал тоже фирме много. Я рад, что у нас такое взаимовыгодное сотрудничество...»

По деталям:

- Фирма мне много дала...

• Тут следует дать весь список, перечислить в своих коротких формулировках все то, что шеф захочет перечислить вам очень подробно. Да, вы помните это, и никто не может обвинить вас в короткой памяти и неблагодарности. Есть!

- Я дал тоже фирме много...

• Какой хороший повод напомнить о том, что шефу тоже есть за что быть вам благодарным! Коротко, но список приведите.

- Я рад, что у нас такое взаимовыгодное сотрудничество...

• Это ваша сильная лидерская интерпретация: «у нас сотрудничество». Если вы ее не делаете, шеф легко может занять позицию благодетеля, от щедрот своих платящего вам зарплату.

Итого, позицию сформировали, возможные претензии заранее нейтрализовали, теперь можно сформулировать ГЛАВНОЕ.

• Главное — это не просьба повысить зарплату: мало ли всяких глупых просьб звучит в адрес шефа?— главное то, что делает эту вашу просьбу не глупостью. Главное — это обоснование вашей просьбы, то, что переводит просьбу в разряд обоснованных требований.

А главное здесь — проблема: «Вот, собрался жениться. Семья — дело серьезное, потребуются деньги. А тут мне предложили работу с более высоким окладом, приходится думать».

Оптимальная проблема в данном случае всегда состоит из двух деталей: трудные личные обстоятельства плюс возможность их разрешить за счет смены работы. Не будет предложения с интересным окладом — вы только беспомощный проситель, и, даже если вам пойдут навстречу, за оказанную благотворительность позже придется долго расплачиваться. Не будет «трудных личных обстоятельств» — вы выглядите некрасиво: думаете только о деньгах, не цените «родную работу».

• Действительно, лучше ссылаться на личные обстоятельства: «собрались завести ребенка», «покупаю новую квартиру», тут — «собрался жениться». В личных делах, в отличие от бизнеса, какая-либо логика отсутствует, и обосновывать ничего не надо. Завтра вместо «собрался жениться» будет «собрался разводиться», и это будет также обосновывать все то же: «мне требуется большая зарплата».

Так или иначе, это и есть собственно удар: удар судьбы, который получили вы и который теперь касается и вашего шефа.

Вот теперь шефу надо действительно подумать, и не надо его слишком торопить: несколько минут в полном его распоряжении. Но думать в полном взаимном молчании — нехорошо, приятнее и полезнее сопроводить интимный процесс движения смыслов в голове шефа аккуратными комментариями. Чтобы он быстрее пришел к правильному решению, но пришел, естественно, сам.

• Люди всегда больше ценят решение, которое принимают сами. Даже если это их решение кто-то из окружающих хорошо подготовил.

Итак, на этапе подготовки итогов вы журчите о своем нежелании куда-либо уходить, затрагиваете вопросы о своих перспективах, которые вам хотелось бы видеть именно в этой компании. Плывет туман с мягким девизом: «Я не хочу уходить из нашей компании!»

• Вы говорите «не хочу уходить», а руководитель слышит: «Я готов уйти». Ну и правильно слышит. Но вы этого — не говорили!

Очень хорошо именно в данный момент на чашу весов, колеблющихся в сознании шефа («Зарплату повысить? Нет?»), положить вставочку-довесок: если есть хоть какая-то реальная возможность, следует пообещать дать больший объем работы.

• Но будьте аккуратны: тут туфты быть не должно. Если пообещаете — надо действительно

выполнить. По этим пунктам в бизнесе должна быть честная игра.

И когда вы чувствуете, видите, понимаете... что шеф основные пункты вопроса внутренне уже обсосал и готовит решение — негромко, но четко скажите свои финальные требования. Итого: требование в мягкой форме — такая-то зарплата с такого-то срока.

- Четкая, простая, запоминающаяся и не дающая разночтений формулировка.

Все. Теперь вы сказали все. Вы поставили позицию, и теперь партнер (ваш уважаемый шеф) может ее или принять, или пытаться атаковать. Скорее всего, будет атаковать и вызывать на схватку вас, но ваша задача — на провокации не поддаваться, ничего более не формулировать и за крепкими стенами уже сказанного спокойно держаться.

- Техника «заезженной пластинки».

- Я хотел бы вам напомнить, как вы здесь начинали. Вы же были тогда никем, мы столько в вас вложили...

- Да, я очень ценю и помню. Действительно... С другой стороны, за это время я...

• Идет простое повторение (позаботьтесь, чтобы это звучало немного в других словах): «Фирма мне много дала, я дал тоже фирме много. Я рад, что у нас такое взаимовыгодное сотрудничество...»

Если шеф на этом заикнулся, можно направить его мышление в более конструктивном направлении: «Вы сейчас рассматриваете этот вопрос. При каких условиях он мог бы быть решен положительно?» — после чего его даже нечеткие предположения стоит понять как уверенные позиции (техника лидерской интерпретации) и сформулировать явным образом: «Вы думаете, что к концу этой недели вопрос с моей зарплатой можно будет решить, да? Я смогу узнать ваше решение в пятницу?»

Если шеф так и не дает определенного ответа, скажите дату, когда он вам необходим.

• Бывает очень уместно переключить разговор на тему, при решении которой шеф в вас заинтересован и изложит вам подробно свои ожидания и требования. Если он это сделает, по сути, он принял ваше предложение и уже нагружает вас под новую зарплату.

В любом случае закончить разговор нужно благодарностью за понимание и уверенностью, что все решится наилучшим образом.

Деловые комментарии

Теплый контакт, благодарные воспоминания и душещипательная дележка — это психологическая смазка для разговора. Если проведете такой разговор без смазки, тем более еще и без обещания прибавки работы («Так. Или вы мне прибавляете тысячу, или я ухожу!») — это будет однозначно воспринято как шантаж.

• Расшифровывайте: сейчас, когда вы так неожиданно шефа прижали, он может вам ваш кусок кинуть. Но себе он поставит против вас галочку и позже, не торопясь, обязательно при первой же возможности вас уволит.

Если не пообещаете прибавить объем работы, но в целом разговор проведете со всей необходимой психологической смазкой — ну, скорее всего, вас поймут... То есть: отношение шефа к вам не испортится, а вот прибавит ли и сколько прибавит вам зарплаты — сказать пока трудно.

Если же проведете разговор красиво, со всеми психологическими деталями и сможете реалистично пообещать увеличить объем выполняемой вами работы — вы сделаете все. И если у руководителя есть хоть какие-то финансовые резервы, получите то, что запросили.

Разбор алгоритма

Если вы обратили внимание, весь разговор четко укладывается в универсальную схему коммуникативной схватки:

С	Первичный	кон-	Первичный	кон-
	такт		такт:	поздоровались

	Определение поля и условий схватки	Обустройство ситуации: сели адекватно теме разговора, создали нужную атмосферу, пристройки общего плана
ЗАХВАТ	Привлечение и фиксация внимания	Тезис: «Вопрос о зарплате»
	Депотенциализация противника	Тематическая пристройка и подготовка почвы: «Фирма мне много дала, я дал тоже фирме много»
ПРИЕМ	Удар (прием)	Проблема: «Собрался жениться, а тут выгодное предложение»
	Латентный период (дымовая завеса)	Туман, журчание, направление к решению: «Уходить от вас не хочу...»
	Коридор для отхода	Довесок: «Готов работать больше!»
	Толчок и помощь в полете	Финальные требования: «Мне надо столько и с такого срока»
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться	Отбивка атак: «Техника заезженной пластинки»
	Фиксация итогов	Фиксация договоренностей
	Завершение контакта	Позитивное завершение: благодарность

Распоряжение, которое будет выполнено

Воспользовавшись универсальной схемой, совершенно аналогично можно простроить структуру эффективного распоряжения. Итак,

- если вы — шеф и даете задание подчиненному,
- если вы в рамках общих договоренностей даете задание своему коллеге,

199

• если вы даете задание своему ребенку (жене, мужу и другим близким людям), то как дать задание эффективно? Вы знаете, что это не такое простое дело, и по крайней мере на ваш вопрос: «Ну что, задание дал? Все сделано?» — вы не раз слышали ответы типа:

- Ага, с ним, пожалуй, договоришься!
- Да, но нервы он потрепал... С ним без скандала невозможно!
- Я сказал, а он не сделал...
- Ну сделал, правда, не совсем то.
- Ой, а я не знаю... Забыл проверить!

При этом не всегда проблема в обычной безответственности, чаще встречаются проколы скорее технического характера: распоряжение просто отдавалось «не так». Что такое «Не так!»?

Понаблюдав суть и детали, часто можно сказать, что:

- Нет ПРИСТРОЙКИ.
- Некачественное ВЕДЕНИЕ.

Иногда можно заметить и сформулировать недостатки в другой терминологии:

- Не произведен ЗАХВАТ.
- Слабо и фрагментарно проведен ПРИЕМ.
- Нет ФИКСАЦИИ.

Максимально подробно описать недостатки неэффективного распоряжения можно используя универсальную схему боевой схватки, но еще лучше — сразу описать все необходимые подробности в позитиве.

- Как следует грамотно отдавать распоряжения. Итак,

Эффективное распоряжение

ах- ват	Первичный кон- такт	Привлеките к себе внимание
	Определение поля и условий схватки	Обустройте ситуа- цию, наладьте контакт, сделай- те подчиненного подчи- ненным
	Привлечение и фикса- ция внимания	Тезис: «У меня к вам за- дание»
	Депотенциализа- ция противника	Построение. Введи- те в нужное состояние и формат: «Сядьте, возьми- те блокнот, запиши- те!»
ри ем	Удар (прием)	Обрисуйте пробле- му, поставьте задачу
	Латентный период (дымовая завеса)	Сделайте личност- ный ход: «Обращаюсь к вам, потому что вы...»
	Коридор ему для отхода	Конкретизируйте по шкам: «Это не сложно. Во-первых...»
	Толчок и помощь в полете	Обозначьте время и критерии: «К тако- му-то сроку должно быть

		сдела- но то-то и то-то»
ИК СА ЦИ Я	Пресечение попы- ток увернуться	Укажите возможные ошибки Покажите конфетку (или страшилку) Поставьте на конт- роль: «Отчет тогда- то и в такой форме»
	Фиксация итогов	Проверьте понима- ние и готовность
ФИК- СА ЦИ Я	Завершение кон- такта	Дайте отмашку и толчок, пометьте себе контроль

Простые подсказки для руководителя

Позитив и конструктив

Учить себя грамотно отдавать распоряжения надо с самых простых вещей, а именно — с правила позитива и конструктива:

Не говори, что плохо. Говори, что сделать надо.

Обычно: даем усиленную негативную оценку, но не даем прямого распоряжения.

- Что у вас за бардак? (И пошел дальше...)

Грамотнее — наоборот: негативную оценку снизить (от мягкого смягчения до никакой и выше до положительной) и дать прямые, конкретные распоряжения.

- Хорошо, я вижу, у вас бодрая работа! Но сейчас — наведите порядок.

Раскладка по главному алгоритму: «Хорошо, я вижу, у вас бодрая работа!»

- «Хорошо» — лидерский комментарий: оценили положительно, что имеет одновременно несколько смыслов: мотива-ция-энергетизация и — «Я имею право вас оценивать». То есть: «Вы мне подчинены». «Я вижу» — «я за вами слежу, вас контролирую, и это нормально». «У вас бодрая работа» — два напоминания и мотиватор. Напоминание раз: о том, что здесь работа (а не тусовка, например), и два: работа должна быть бодрой. Мотиватор — энергетизирующая положительная оценка.

В результате — ПРИСТРОЙКА (немного сверху), одновременно ЗАХВАТ.

«Но сейчас — наведите порядок».

ПРИЕМ после ЗАХВАТА. ВЕДЕНИЕ, следующее из ПРИСТРОЙКИ.

А где ФИКСАЦИЯ? Правильно, фиксация тут пропущена — по крайней мере не указана. А нужна ли тут фиксация и какая? Нужна: например, внимательный взгляд, отслеживающий реакцию на ваше распоряжение. Дождались кивка или движения в сторону наведения порядка — хорошо, ваш взгляд потеплел, вы улыбнулись и взглядом их отпустили.

- Положительное подкрепление. То есть заодно — и дрессировка.

Захват

Умение делать захват — это, пожалуй, самая «коронка», самая секретная техника успешных руководителей. При знании этой техники делается она несложно: как правило, типичный простой захват можно разделить на три основных этапа.

1. Вынуть человека из его ситуации. Отвлечь. Вывести человека в нейтральное положение,

попросив отложить то занятие, которым он сейчас занят.

«Подойди сюда, пожалуйста!» (Встань, посмотри на меня, отложи на секундочку свою книгу и так далее...)

Даже если человек свободен, его все равно, как правило, приходится отвлекать: от его приятного ничегонеделания. Чтобы в этот момент не вызвать сопротивления, лучше избегать интонации приказа или наезда; предпочтительно использовать мягкую, спокойную просьбу или веселую, многообещающую провокацию: вроде как приглашаю поиграть...

- Все люди — дети, и это работает.
- 2. Вставить его в нужную ситуацию: произвести предварительную организацию. «Возьми блокнот!» (Ручку, подержи эту вещь и так далее...)
- 3. Дать ключевую команду: «Запиши: тебе сейчас нужно...»

Если человек не выполняет просьбу или отвлекается, захват нужно повторить или усилить: для этого часто используется пауза... Вы прерываете незаконченную речь и соответствующие действия... И внима-а-тельно смотрите на этого славного и такого интересного человечка...

- Пауза действует и один на один, а в окружении группы, когда человек задерживает остальных, — тем более.

В варианте с детьми иногда проще всего использовать реальный физический захват и фиксацию: мягко, обтекая — обняли, одна рука фиксирует плечо, другая — голову...

- Вырваться трудно, а главное — не хочется!

Попутно можно чмокнуть в щечку или просто попросить: «Обними мамочку, мне так приятно...» Когда ребенок размякнет, с ним легче найти общий язык.

- Любовь и захват—это так рядом!

Возможных вариантов захватов — море, особенно если включать сюда создание соответствующих эмоциональных состояний: от беспокойства и любопытства до жадности и восторга. «Захватил внимание», «захватывающий рассказ», «захватывающее зрелище» — это все про то же, про чарующее искусство коммуникативного захвата.

Инструктаж

Это успокаивает любого сотрудника. От этого в восторге женщины! Это понимают даже дети. Это чудодейственное средство — лидерский инструктаж. Люди часто недооценивают его силу, но все мудрые администраторы и опытные родители прибегают к нему в затруднительных ситуациях. Действительно, сколько проблем просто не возникло бы, если бы вместо требовательных приказов, воодушевляющих пассажей или обиженных претензий — звучал бы четкий и спокойный инструктаж: «Возьмите. Сделайте. А потом вот это. Ну и хорошо».

Теперь прочитайте следующий текст и отметьте все места, которые делают его убедительным.

- Возьмите блокнот и ручку, садитесь вот сюда и записывайте. К праздничной встрече вам надо будет купить вино, конкретно десять бутылок красного, десять белого — все на ваш выбор — и пять бутылок водки.

- Вы что?

(Можно взять маленькую паузу, спокойно глядя милой женщине в глаза... Пусть услышит, что она только что сказала!)

- Я вам еще не говорил, что, когда дает распоряжение руководитель, сотруднику надо его не перебивать, а дослушать до конца? (мини-транс.) Ваше мнение мне понадобится минут через пять, я вам скажу.

Спасибо. А теперь отметьте все обороты в тексте, где был использован инструктаж.

Сколько моментов совпадения?

Практикум «Родительское собрание» — вводная

Ситуация: Диме двенадцать лет, к порядку не приучен, увлечен компьютером, маму любит, но в основном любит использовать, отец в жизни семьи не участвует. Проблема: сын отмахивается от любых слов, не учится, в комнате бардак. Запрос мамы: с чего начать? Как хотя бы заставить в комнате прибраться?

• Размышление: «заставить» — насколько случайно это слово? Возможно, отсутствие контакта с сыном — следствие жесткого, приказного стиля общения?

Нет, выяснение деталей показало другое: мама — человек интеллигентный, скорее мягкий, ругается только от бессилия, а сын сидит у нее на шее, которую она с любовью подставляет.

Что хорошо: мама — человек творческий, гибкий, раньше занималась в театральном кружке. Умеет учиться и готова отношения с сыном менять.

Вопросы: что порекомендуете маме на перспективу? А что — в качестве оперативных мер, хотя бы как вместе с ним убрать его комнату?

Свои ответы, хотя бы предельно коротко, зафиксируйте здесь.

Практикум «Родительское собрание» — возможные рекомендации

Прочитайте внимательно следующий текст.начало текста

Рекомендованы книги: Ю.Б. Гиппенрейтер «Общаться с ребенком: как?» и Роберт Т. Байярд, Дж. Байярд «Ваш беспокойный подросток: практическое руководство для отчаявшихся родителей».

Как оперативная мера — инструкция для разговора с сыном по схеме.

1. ЗАХВАТ. Четкая фраза: «Дима, подойди сюда». И пауза, во время которой внимательно смотрите на Диму. До тех пор, пока он не подойдет. Если не подходит, фраза: «Я жду». И — пауза, взгляд, до тех пор, пока не подойдет...

2. ПОСТРОЕНИЕ. Если Дима стоит криво: «Встань по-ровнее, мне так на тебя приятнее смотреть». Пауза, ожидание выполнения.

3. ЧЕТКИЙ ИНСТРУКТАЖ. «Хорошо, теперь возьми чистый лист бумаги, ручку, сядь к столу. Пиши: мои дела надень. Первое: разобрать вещи. Далее...
Идет перечисление...

4. ДОЖИМ И ФИКСАЦИЯ. Если Дима пробует сопротивляться, задаете вопрос: «Ты действительно хочешь это обсудить?» Если он что-то кричит на тему «Это моя комната...», у вас в кармане ответ: «Да, многие дети так думают. Откуда у тебя эта информация, кто и когда это тебе сообщил?» Если идет ссылка на прошлое, ответ следующий: «Да, это было, но мы свои ошибки исправляем».

5. СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ КОНТРОЛЬ. Самостоятельно комнату он должным образом все равно разбирать не будет, поэтому вам лучше находиться рядом и принимать участие в уборке: в первую очередь обеспечивая контроль. Какие самые типичные протестные фразы, вопросы могут возникнуть у ребенка?

«Ничего не трогай! Только через мой труп!» — «Ради бога. Ты правда на этом настаиваешь?»

«Коробку не трогай! Только не это!»¹ — «Хорошо. Рассказывай, что и как ты хранишь в этой коробке и почему это самый оптимальный вариант хранения».

конец текста

Можете прочитать еще раз — и еще столько раз и так, чтобы на следующей странице быть готовым основные пункты этой инструкции воспроизвести.

Итак, готовы?

¹ Перевод: «Я хочу это обсудить!»

Продолжение практикума «Родительское собрание»

Итак, если вы хотите, чтобы ваш сын разобрался в своей комнате, навел там порядок, —

• Первый раз в жизни!

по памяти и по душе запишите основные пункты разговора, который на месте Диминой мамы вы бы провели.

• То есть — ваша самостоятельность и ваше творчество приветствуются!

Фиксация

Ну почему люди так часто пропускают фиксацию?! Вот произнес пламенную речь (рекламного характера), в аудитории множество заинтересованных глаз, но речь заканчивается, и... — и все.

Все.

Прочувствуйте ситуацию со стороны аудитории: «Он закончил, и ничего не произошло... Аплодисментов нет, заинтересованных вопросов никто не задал... Значит, предложение неинтересное? А я-то, дурак, повелся...» — все логично, поскольку он смотрит только на выступающего и других таких же горящих глаз, как и у него, слева и справа — не видит.

Обязательное правило: после каждого значимого выступления организуйте реакцию, чтобы аудитория услышала и поняла, что услышанное было ей — интересно.

• Самый ни к чему не обязывающий вопрос: «Поднимите руки те, кому сейчас кажется, что ему это может быть интересно» — тут руку не поднять трудно... А если руки подняли многие — ну, значит, выступление было стоящим.

Фиксация очень похожа на подписание соглашения. Как только человек выдвигает свои встречные условия или просто соглашается с предложенным, он попал. Для этого можно использовать следующие формочки:

- Когда тебе можно перезвонить, чтобы договориться о встрече?
- Поднимите руки те, кого это предложение заинтересовало.
- В каком виде ты предпочитаешь это делать?
- Сколько тебе понадобится для этого времени?
- Сколько ты готов заплатить или какая оплата тебя устроит ?

Практикум: Как обратиться к руководству

Для закрепления пользования алгоритмом ЗАХВАТ — ПРИЕМ — ФИКСАЦИЯ и универсальной схемы коммуникативной схватки предлагаем самостоятельно прописать подробную последовательность шагов в ситуации, когда надо максимально результативно обратиться к руководству.

• В качестве помощи и подсказки можно обратиться к соответствующей главке в книге «Формула успеха», но предупреждаем, что многие детали вам придется додумывать самостоятельно.

Итак, заполните эту схему своим жизненным опытом и мудростью!

ЗАХВАТ	Первичный контакт	
	Определение поля и условий схватки	
ЗАХВАТ	Привлечение и фиксация внимания	
	Депотенциализация противника	

ПРИЕМ	Удар (прием)	
	Латентный период (дымовая завеса)	
	Коридор ему для отхода	
	Толчок и помощь в полете	
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться	
	Фиксация итогов	
	Завершение контакта	

**Ответы на практикум
«Как обратиться к руководству»**

ЗАХВАТ	Первичный контакт	Привлеките к себе внимание, пристройтесь
	Определение поля и условий схватки	Обустройте ситуацию, наладьте контакт, сделайте руководителю удобно
	Привлечение и фиксация внимания	Тезис: «У меня к вам важный вопрос»
	Депотенциализация противника	Важность и срочность вопроса: «Без решения этого вопроса оказывается невозможным то-то...»
ПРИЕМ	Удар (прием)	В чем проблема
	Латентный период (дымовая завеса)	Ее причины: «Это, похоже, вызвано тем, что...»

	Коридор ему для отхода	Что требуется для исправления: «Мне кажется, все это можно изменить и улучшить. Для этого нужно...»
	Толчок и помощь в полете	Что готовы взять на себя вы: «Со своей стороны я мог бы сделать то-то и то-то»
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться	Выслушивание позиции шефа, уточнение ее
	Фиксация итогов	Удостоверились, что шеф понял вас, а вы поняли шефа. Проинформировали шефа, что взяли из
ФИКСА-		разговора вы и что теперь будете делать
	Завершение контакта	Благодарность. После отстроились и перестали привлекать внимание

У вас получилось похоже, да? Чтобы эта схема действительно встроилась в вашу жизнь, напишите полный текст своего возможного разговора с шефом. А потом, при удобном случае, проведите этот разговор и еще раз просмотрите его с точки зрения использования всех необходимых деталей. Насколько эффективны были пристройки, насколько успешен был захват? Все ли результаты зафиксировали вы сами и все ли, что нужно, зафиксировал ваш уважаемый шеф?

Обустройство, или Пространственная организация общения

Территориальный язык коммуникаций



Возле камеры № 7 Мюллер остановился. Он долго смотрел в глазок, потом дал знак охраннику, и тот отпер тяжелую дверь. Мюллер вошел в камеру первым. Следом за ним

Штирлиц. Охранник остался возле двери. Камера была пуста.

Каждая птица хочет свить свое гнездо, каждый руководитель хочет обустроить свой кабинет, каждая ситуация общения требует своего обустройства. Деловая встреча требует деловой обстановки, личная — обстановки уютной. Если вы хотите подчеркнуть важность вопроса, вы не будете решать его на ходу в коридоре.

• Да?

Разговор складывается очень по-разному, в зависимости от того, вы, подходите к подозревавшему вас человеку

• На его территорию.

или человек идет за вами к вам в кабинет.

- После чего по вашему приглашению садится туда, куда вы ему указали. Или остается стоять, если вы сесте ему не предложили.

Разрешите пригласить вас за стол. Нет, вам не сюда...

Имеет значение и то, как вы расположитесь за столом. Посмотрите схему:

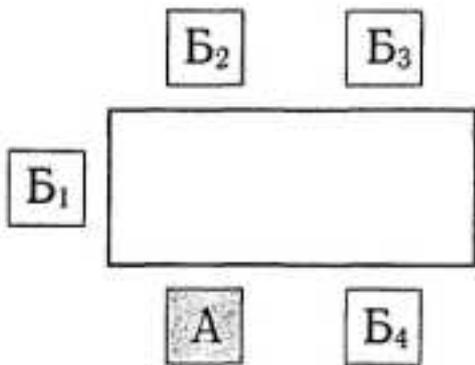
Самое неудачное для контакта — расположение А-Б3: так стоит садиться, только если вы хотите подчеркнуть свою независимость от партнера или нежелание с ним общаться.

Расположение А-Б2 подходит для деловой беседы с элементами противостояния: у вас есть общие вопросы, но вы смотрите на них с разных сторон, и каждый со своим интересом. Эта позиция, естественно, разрешает конкуренцию, атаку и защиту.

Если на переговорах используется игра «хороший-плохой», то очевидно, что «плохой» (вредный, неуступчивый, задающий неудобные вопросы) должен сесть напротив (А-Б2), а «хороший» (милый, дружественный, стремящийся к компромиссу) будет вести свою обработку из личной позиции А-Б1.

Расположение через угол А-Б1 располагает не просто к партнерским, но к партнерско-личным отношениям: между вами есть пространство, но вы рассматриваете все вопросы практически «плечом к плечу». С другой стороны, нужно учитывать, что в этой позиции вы «завязаны» друг на друга и отсутствие общения переживается как тягостная пустота.

- Иногда это проблема, а иногда бывает очень «на руку».



Расположение А-Б4 — самое универсальное, подходящее и для партнерских деловых, и для ненавязчивых личных отношений. Вы рядом, вы можете смотреть на вопросы с общих позиций, но как легко обернуться друг к другу, продемонстрировав дружественность или интерес, также необременительно погрузиться в свои размышления, на некоторое время позабыв о партнере.

Основные факторы в такой психогеографии — это

- дистанция между вами,
- предметы между вами и
- разворот друг к другу.

Любой предмет между вами выполняет функцию «барьера», или «защитного препятствия»: если ваша задача — закрыться от партнера, то этому помогут и стол между вами, и очки или ручка в руках, и даже поза «коленка на коленку».

- Что еще? Как с творческого человека, с вас еще десять пунктов. Книга? Листы доклада? Сувенир, который можно крутить в руках и с интересом рассматривать?

Впрочем, очевидно, во всех других случаях эти защитные препятствия будут контакту мешать.

Язык поворотов

Что касается разворота, то, чтобы сделать его рабочим инструментом вашего эффективного общения, рекомендую взять яркий и умный фильм.

- Ну, например, «Тот самый Мюнхгаузен» и, выключив звук,
- чтобы не отвлекал великолепный текст, отслеживайте:
- какой стороной — левой или правой? — герои поворачиваются (поворачивают голову) друг к другу,
- уменьшают или увеличивают дистанцию,
- как при этом меняется у них выражение лица,
- когда и зачем поворачиваются друг к другу спиной...

По каким признакам вы можете догадаться, что герои настроены на общение? Настроены общение прекратить?

Кто открывается и ищет открытости, кому это неинтересно? Кто сейчас в нападении, кто в защите? Кто в ком больше заинтересован?

• И так далее. Если сделаете просмотр не в одиночестве, а в компании таких же талантливых людей, как и вы, результаты будут еще более впечатляющими.

Следует выбрать расположение «лицом к лицу», когда вы хотите:

- подчеркнуть уважение и расположение к человеку, который с вами разговаривает,
- подчеркнуть деловой характер разговора,
- если хотите сказать нечто важное, то, что обязательно должно быть отмечено.

• В том числе когда хотите какой-то фразой человека расстрелять. Если сидите сбоку — не поленитесь, встаньте, пройдите на более выгодную позицию и киньте прямо в лицо.

С другой стороны, если вам нужно предупредить конфронтацию и подвести человека к позиции сотрудничества, ищите возможность уйти от расположения «напротив», от позиции «лицом к лицу» и пристроиться плечом к плечу.

- Да-да, просто чтобы лучше рассмотреть вот эту бумагу!

Просто сделали шаг к собеседнику, повернулись, оказались рядом с ним — три пункта, три секунды! — а многие вопросы решаются уже легче!

Правило «право-лево»

Левая сторона — сердечная, личная, интимная. Правая — деловая, общественная, формальная. Да. Предположим¹. И что с этим делать? Пользоваться предельно конкретно.

Если вы хотите выразить человеку более теплое и личное отношение, поверните (и наклоните) голову не-

1 Обоснование — в интереснейшей (для специалистов) книге А.Я. Бродецкого «Внеречевое общение в жизни и искусстве: Азбука молчания».

много направо, чтобы вы оказались к нему немного — какой стороной? Попробуйте. Да, окажетесь к нему левой стороной. Вы смотрите на человека левой стороной — вы показываете ему свою открытость, желание идти на личный контакт.

• А если вы войдете в кабинет к чиновнику, он всегда будет смотреть на вас правой стороной лица.

Даже когда вы хотите попрощаться и уйти, вы можете сделать это по-разному: разрывая контакт правой или левой стороной лица. Если ваш внутренний текст: «Мне все это не нужно», вы при любом раскладе развернетесь через правое плечо; если же ваше отношение «Жалко расставаться, но мне пора», вы будете уходить, повернувшись левой стороной лица.

• Что любопытно, даже если дверь слева и вам придется для такой фигуры довольно сложно переминаясь...

Практикум: Где лежать заявлению?

Ситуация: обсуждается вопрос, идут переговоры.

Собеседников: два или более.

Расположение: сидят за столом.

Между ними: листок с текстом, рисунком или схемой.

- Ну, предположим, это заявление. Что произошло:

Человек положил листок перед собой.

Человек положил листок между собой и партнером.

Человек пододвинул листок к партнеру.

Вопросы:

Как вы расшифруете происшедшее? Что означает, на ваш взгляд, тот факт, что человек положил листок ТАК или ТАК? Исходя из того, что едва ли могут быть однозначные расшифровки, дайте ТРИ разные интерпретации каждого из вариантов. Запишите их.

И что вы теперь будете делать, когда листок вам положили ТАК? Откомментируете? Переложите? Перейдете на сторону партнера?

Ответы на Практикум: Где лежать заявлению?

Смыслов положения листа действительно может быть много, и достаточно разных. Например:

Человек положил листок перед собой.

- Я заставлю вас идти мне навстречу!

- О себе я подумал, о вас — нет...

- Я тебе доверяю и знаю, что могу делать так, как удобнее мне. А тебе дам почитать попозже. Да?

Человек положил листок между собой и партнером.

- Я настаиваю, что мы на равных.

- Решите сами, где и как ему лежать правильно.

- Давай на этот листок будем обращать меньше внимания и обсудим вопрос неформально...

Человек пододвинул листок к партнеру.

- Хочу подчеркнуть уважение к вам.

- Хочу выразить вам свое расположение.

- Посмотри, тебе в этом разбираться долго. А мне уже все понятно...

- На, читай! Читатель...

Как узнать, какая из расшифровок в данном случае ближе к правде? Смотрите на стиль: на то, КАК человек положил на стол это заявление. Уверенно? С опасением? Со сжатыми зубами? С теплой улыбкой? А как повернута голова — к вам левой стороной или правой?

• Если правой, то расшифровки скорее: «Я вас заставлю!» и «Я настаиваю!», если левой стороной к вам, то в вашу сторону звучит: «Я тебе доверяю» и «Ты мне нравишься...»

Дистанция в общении

Следующий важный момент в обустройстве ситуации — это приемлемая для собеседника и соответствующая вашим задачам дистанция в общении. Сорок сантиметров между вами или метр сорок — иногда именно это оказывается критическим обстоятельством, определяющим успех или неуспех разговора. Если чисто пространственно вы находитесь слишком далеко от собеседника, он ощущает отсутствие контакта, а вы представляетесь ему человеком холодным или недружественно к нему настроенным. Напротив того, слишком короткая дистанция создает ощущение, что на него давят, а вы — человек бесцеремонный и навязчивый.

Как же определить это «слишком далеко» или «слишком близко»?

В первую очередь дистанцию в общении определяет тема (жанр) беседы. Дистанция официальных переговоров — от 3,6 м,

• ответственные сотрудники министерства вам уточнят, делового разговора: 1,2—3,6 м,

• в российской культуре обычно короче, потому что у нас деловые отношения всегда перемешиваются с личными,

личной беседы: 45 см — 1,2 м.

• Протянули друг другу руки, поздоровались, беседуем, 219

интимного сообщения: 15—45 см.

• От «на ушко» до длины доверительного локтя.

Естественно, вносят свои поправки индивидуальные особенности вашего партнера: чем человек чувствует себя важнее и значительнее, тем более он настаивает на значительной дистанции.

• В кабинете самого высокого руководства подчеркивать величественность его Хозяина будет стол самых солидных размеров, который непременно окажется между вами.

Прохладное отношение выражается в тенденции держаться на расстоянии, однако, если вы в какой-то ситуации почувствуете сопротивление делового партнера вашему стремлению сократить дистанцию, не делайте преждевременных выводов: не факт, что он мало расположен именно к вам. Это может быть его общее отношение к людям или, скажем, национальные особенности.

- Известно, что южане естественным для себя образом общаются на более короткой дистанции, нежели, например, «горячие финские парни» и прочие скандинавы.

Итого: если вы хотите продемонстрировать расположенность к человеку, старайтесь уменьшить дистанцию между вами. Но если после вашего очередного микро-шага (или наклона) в его сторону он делает такой же микро-шаг назад или синхронно отклоняется от вас, значит, вы на границе приемлемой для него дистанции.

- Приемлемой пока. Возможно, через несколько минут его ощущение допустимой между вами дистанции изменится, особенно если вы практикуете подстройки.

С чего начинаются подстройки



Штирлиц вспомнил деда: старик умел разговаривать с птицами. Он сидел под деревом, подманивал синицу и подолгу смотрел на пичугу, и глаза у него делались тоже птичьими — быстрыми, черными бусинками, и птицы совсем не боялись его.

«Пинь-пинь-тарарах!» — высвистывал дед.

И синицы отвечали ему — доверительно и весело.

Есть фундаментальная закономерность: «свой» для нас всегда «хороший», а «чужой» — если не враг, то по крайней мере внушающий опасения. А как люди узнают, кто рядом с ними: «свой» или «чужой»? Через сознание это решение проходит в малой степени, чаще оно складывается из неясных ощущений, обычно непохожий на нас, непривычный, «другой» человек воспринимается как «чужой», а похожий, «как мы», кажется «своим». Отсюда следует элементарный вывод: чем более вы сможете создать у собеседника ощущение сходства между вами и им, тем вероятнее, что между вами возникнут доверительные, свойские отношения.

Какие здесь есть разумные возможности?

Азы начинаются с соответствия в стиле одежды (джинсы не смотрятся на фоне смокингов, шляпа «не катит» в бандановом окружении), мастерство проявляется в искусстве подстроек. Подстройки — это такие тонкие изменения в поведении, которые бессознательно ощущаются собеседником как признаки вашей с ним похожести. Чтобы выполнить некоторые из подстроек, требуется довольно высокая квалификация. Самые простые и понятные — подстройки по телу, такие, как подстройка по позе, по жестам, дыханию и внутреннему ритму.

- Довольно часто эти подстройки осуществляются между людьми автоматически, неосознанно. Так, например, когда несколько человек сидят на лавочке в ряд, положив ногу на ногу (и все в одну сторону), то, если один из них меняет ногу, вместе с ним почти сразу это делают и остальные. Просто так всем захотелось.

Итак, прямая подстройка по позе заключается в том, чтобы, внимательно присмотревшись и оценив положение тела партнера, принять максимально похожую позу.

- Естественно, сделав это не нарочито, а потихоньку, чтобы не создать впечатление пердразнивания.

Ничуть не хуже подстройка зеркальная, когда вы повторяете позу партнера ее симметричным отражением: главное, чтобы сохранялся общий рисунок, если хотите — настроение позы.

Если партнер во время разговора положил локоть на спинку дивана и кистью стал задумчиво поправлять свои волосы, то, если спустя минуту, не прерывая беседы, вы естественным образом

захотите сделать то же самое, партнер ничего не заметит, кроме того, что у вас с ним неплохое взаимопонимание.

Партнер наклонился к столу, рисует на листе схему проекта — возможно, у вас достаточно хорошее зрение, чтобы рассмотреть рисунок издали, но лучше придвинуться к столу и наклониться так же, как это сделал партнер. А когда он от стола откинется — вы, все сразу поняв в проекте, сделаете то же самое.

Кроме подстройки прямой и зеркальной, прекрасно работает подстройка через дополнение.

Он начал фразу — вы ее закончили.

Она сделала паузу — вы ответили выразительным лицом.

Он достал сигарету — вы щелкнули зажигалкой.

- И все в одном музыкальном ритме, на одном дыхании!

Или — вот вы подошли к другу и уютно обняли его за плечи. Или девушка уютно устроилась у него на плече. А вот к надутому мужу жена подошла сзади, положила руки на его напряженные плечи, сказала: «Ты хороший!», — аккуратно прижалась к нему и обтекла собой его сердитую спину.

- Вот и попробуй после этого с ней поругаться!

Активный вариант подстройки через дополнение — подстройка через организующую провокацию: прилег перед человеком так, что тому захотелось присесть и обнять, захотелось пристроиться самому. Если человек рядом сидит с закрытым перекрестом, сядьте также, но с перекрестом открытым. Правило право-лево: по возможности избегайте подстройки с правой стороны, если хотите личных отношений.

Основные правила подстройки

«Эхо». Подстройка (подчеркнем: любая, не только по телу, но и по речи, и по дыханию) должна выполняться с меньшей интенсивностью, чем оригинальные действия клиента. Он рассмеялся — вы улыбнулись, он закинул ногу на ногу, вы скрестили щиколотки, он сложил руки на груди, вы положили одну ладонь на другую. И так далее.

- И если вначале это вас может немного от разговора отвлекать, то скоро будет, напротив, развлекать. И придавать уверенности в себе.

«Настроение». Подстройка должна воспроизводить не столько внешний рисунок позы и жестов, сколько внутреннее состояние партнера, физическое или душевное. Важно почувствовать, как распределен вес тела партнера (и повторить это своим телом), какое состояние выражают эти так напряженные или расслабленные мышцы. В вашем внимательном к партнеру теле должно происходить не просто внешнее чередование его быстрых или плавных жестов, а проживание его интереса, энтузиазма, задумчивости, решительности...

- Но, еще раз повторим, немного слабее: как бы эхом, отражением. ..

«Комфорт». Любая воспроизводимая поза и любой повторяемый жест должны быть для вас комфортны и органичны.

- При минимальной тренировке это не так уж и сложно. В практике актерского искусства есть специальное задание: один делает самую нескладную, невообразимую позу, а другой ищет возможность ее оправдать — повторить так, чтобы в ней оказались и смысл, и естественность.

«Логика». Ваши позы и жесты должны быть логичны и осмысленны, соответствовать сути ситуации и содержанию беседы.

- Естественно.

Тренировка

Подстройки особенно хорошо работают не у теоретиков, выучивших все их разновидности и правила их применения, а у практиков, отработавших эти техники до автоматизма. Соответственно, вам имеет смысл потратить некоторое время на качественное обучение, потренировать этот навык и закрепить его в практике так, чтобы нужные подстройки у вас происходили на уровне бессознательной компетенции.

- То есть сами. И более вас не отвлекали.

Самое простое упражнение на подстройку по позе и жестам выполняется следующим обра-

зом.

Выполнять его лучше в тройках. Двое сидят друг напротив друга, а третий — перпендикулярно к ним. Задача первого — «просто быть» и разговаривать (когда хочется), второго (это вы) — активно беседовать с первым и, самое главное, к нему подстраиваться. Задача третьего: в первую очередь — наблюдать, во вторую — помогать второму, напоминая о правилах подстройки.

- Эхо. Настроение. Комфорт. Логика.

Если вы умеете и вести беседу, и аккуратно подстраиваться, то даже в упражнении, когда ваши задачи очевидны, ваш собеседник через некоторое время увлекается собственно беседой и про ваши подстройки забывает. А вот вы забывать о них не должны, потому что именно это и является вашей основной работой в упражнении.

• Первый, второй и третий могут несколько раз сменить свои позиции и, соответственно, роли, чтобы получить опыт со всех трех сторон.

Тонкие телесные подстройки

Телесные подстройки по позе и жестам считаются самыми простыми, явными и, если хотите, грубыми. Более тонкие, внешне практически незаметные, но при этом более эффективные — это подстройки по дыханию и ритму.

Подстройки по ритму

Людам свойственно множество малозаметных ритмичных движений: ритм кивания головой, ритм легкого покачивания телом, покачивания носком туфли или постукивания пальцем по столу... Все эти движения, как правило, не замечаются обычным взглядом, но взглядом внимательным видятся легко. А самое главное, при желании — так же легко и воспроизводятся, особенно если использовать перекрестные подстройки.

Перекрестными подстройки называются тогда, когда один ритм или рисунок мы отражаем похоже, но по-другому. Человек скрещивает руки, а мы ноги. Он постукивает пальцем, мы в этот же ритм покачиваем ногой. Он кивает, мы покачиваем рукой. Он дышит, мы киваем. Он приглушает голос, мы наклоняемся вперед. И так далее.

Подстройки по дыханию

В любой подстройке важнее всего поймать ее общий рисунок, ее внутреннее настроение, а более всего это отражается в дыхании человека. Любое изменение состояния человека отражается в первую очередь в его дыхании, и, если мы сумели почувствовать и повторить дыхание человека, мы подстроились под самую суть внутреннего состояния человека.

Трудность только в том, что ритм дыхания внешне заметен менее других ритмов, уловить его со стороны не всегда легко, и здесь более всего важна ваша привычка присматриваться, прислушиваться и вчувствоваться в собеседника. С ее помощью уловить ритм дыхания оказывается вполне реально: когда-то вам удастся заметить игру света и тени на блузке или лацканах пиджака, в другой раз дыхание обнаружит себя как равномерное сопение. У мужчин чаще наблюдается брюшное дыхание: вперед-назад подается живот. У женщин грудь устремляется вперед-вверх и потом опадает. Часто видно, как колеблются плечи (вверх-вниз), раздуваются и опадают крылышки носа. Иногда человек незаметно для самого себя в такт собственному дыханию слегка покачивает головой...

Уловив ритм дыхания собеседника, вы пристраиваетесь к нему, причем важно только попадание в такт, а не точное воспроизведение рисунка дыхания. Вполне достаточно похожего ритма, с попаданием хотя бы через раз на третий, а то и в противофазе — он вдыхает, вы выдыхаете, — в любом случае вы оказываетесь в сильнейшей подстройке. Если вам удалось хорошо подстроиться под дыхание собеседника, у вас автоматически, сами, уже без специальной наладки, запускаются основные телесные подстройки под его позу и жесты, сами подстраиваются голос и ритм речи.

Подстройки по голосу и речи

Об этом подробнее, как о подстройках чрезвычайной важности. Предлагаем исходить из того, что ваши голосовые связки достаточно развиты для того, чтобы без напряжения делать голос более высоким или низким, напрягать тембр стальным цоканьем или добавлять в его окраску бархатные обертоны, играть интонацией от мурлыкающего «И о чем мы будем сегодня разговари-

вать?» до командного «Я сказал!». Если это так, то подстройка по голосу и заключается в том, что вы подстраиваете свой голос в тон партнеру, подыскиваете схожий тембр и попадаете в интонацию, в мелодию, а также в ритм и дыхание собеседника.

Это надо отработать так, чтобы все происходило само, автоматически. Звонит телефон, вы поднимаете трубку: «Да!» — и уже полностью в слухе: какой там звучит голос? Отметили: темп, тембр, интонации. Ваш ответ — как музыкальный отзыв — течет уже на заданной собеседником частоте...

А самое главное правило:

Говорите на выдохе партнера, вдыхайте на его вдохе.

Это даст вам как минимум два ценнейших приобретения: во-первых, автоматическую подстройку по дыханию, а во-вторых, говорить вы станете существенно короче...

Первое упражнение: «Слушай мелодику речи партнера»

Это подготовительное упражнение, состоит оно в том, что один говорит, делая интересной мелодику своей речи, другой отражает мелодику его речи рукой. Это похоже на дирижирование и полезно для обоих: один учится говорить в разумном темпоритме и с интересной мелодикой, другой учится слушать не только содержание, но и стиль, интонационную окраску речи.

Второе упражнение на голосо-речевую подстройку: «Уложи речь на дыхание партнера»

Работа идет в парах: первый учится говорить на выдохе второго. Второй, собственно, ничего не делает, только сидит, дышит и слушает первого. А вот первый трудится, говорит — о чем угодно, хоть о погоде, если больше не о чем. Вначале научитесь говорить только на своем выдохе. Это довольно естественно, но вы, как творческий человек, можете отработать важный дополнительный навык: каждую свою мысль-фразу укладывать на длину собственного выдоха. Одна мысль — один выдох. Один выдох — одна мысль.

- Много выдохов — много мыслей, однако!

Отработали? Классно. Теперь пусть каждая ваша фраза (и соответственно ваш выдох) ложится на выдох слушающего.

- Что естественным образом приведет к некоторой раздробленности вашей речи. Его выдох — вы говорите. Пошел его вдох — вы улыбаетесь. Молча.

А напоследок, как показатель мастерства, позаботьтесь о том, чтобы ваша речь, отражая дыхание партнера, приобрела еще и певучую плавность. Вы уже разрешаете себе иногда говорить и на вдох партнера, укладывая туда вещи случайные, малозначимые,

- ну так — кстати (вдох!),

а вот на выдох партнера вы произносите (кладете) наиболее важное из того, что вы хотите сказать, — те слова, на которых вы делаете акцент, ударение.

Третье упражнение на голосо-речевую подстройку:

«Уложи речь на произвольный ритм»

С флегматиками все эти вещи на подстройку по дыханию проходят хорошо, но, если ваши собеседники — люди живые и темпераментные, ритм их речи может быть когда-то и непредсказуемым, и рваным. Вы к этому готовы? Чтобы быть на уровне и соответствовать, вот вам еще одно упражнение. Один участник выполняет в нем роль Веселого Барабанщика, а второй — Говорун. Веселый Барабанщик отбивает рукой ритм,

- для начала — несложный,

а Говорун свою речь в него укладывает: рисунок его ударений должен попадать в предложенный Барабанщиком ритмический рисунок.

Когда это освоено, Веселый Барабанщик начинает произвольно менять ритм (к примеру, вальс — похоронный марш — «Спартак чемпион!» — гимн России: три-четыре смены за пять минут), Говорун подстраивается под его меняющийся рисунок.

- Как показывается практика, кроме техники подстроек, в этом упражнении дополнительно прекрасно развиваются способность к импровизации, чувство партнера и музыкальный слух.

Подстройка по словарям



Шеф службы имперской безопасности СД Эрнст Кальтен-бруннер говорил с сильным венским акцентом. Он знал, что это сердило фюрера и Гимmlера, и поэтому одно время занимался с фонетологом, чтобы научиться истинному «хохдойчу».

У каждого из нас есть свой словарный запас, есть слова чужие и есть словечки любимые. А самое главное, каждый из нас убежден, что его слова, его язык и его произношение — самые правильные, и, чтобы ему не противопоставляться и без нужды не подчеркивать свою инаковость, имеет смысл соблюдать следующие простые правила, а именно:

- говорить на языке его парадигмы, на языке привычных ему понятий,
- А если он фанфаронское слово «парадигма» не употребляет, то и вам его произносить не пристало.
- произносить слова с его ударением и в его транскрипции.

Вот как правильно: маркетинг или маркетинг? — Верно, маркетинг, если только партнер не убежден в обратном. Катарсис или катарсис? — А как партнеру больше нравится?

- А вот еще вопросы на засыпку: Фрейд или Фройд? Эн-Эл-Пи или Эн-Эл-Пэ? — Как собеседник говорит, так и правильно...

Главное — помнить, что несоответствие по профессиональному словарю раздражает, и если для вас нормально говорить на английском языке с англичанином, то и с профессионалом надо говорить на том языке, который привычен и естественен ему.

Кроме профессионального словаря, у каждого из нас есть словарь психологический, куда на самом деле входит два словаря: словарь главных категорий и словарь модальных предпочтений.

Словарь главных категорий

Еще Аристотель выделял в качестве главных категорий вопросы:

Кто?

Что?

Когда?

Где?

Как?

Зачем?

Успешный человек, универсальный бизнесмен свободно и точно пользуется этими вопросами по запросу ситуации, а вот в жизни можно заметить, что разные люди предпочитают некоторые из этих вопросов и «забывают» про другие.

- Может быть, вам обычно важно (ну, любопытно), КТО, ЧТО и ЗАЧЕМ, а КОГДА и ГДЕ — какая разница? Вы же не детектив.

А вот вашему соседу обычно интересно, что, где и почему.

- Эх, торговля...

Соответственно, если вы прислушаетесь к человеку и уловите главные, интересующие его категории, вам легче будет говорить на понятном ему языке. Не сделаете это — будете вызывать скуку, а то и раздражение.

- «Ну не важно же это! Ну зачем об этом говорить?!» И так, перед вами —

Персоналист: Кто?

Для него важны люди, кто и с кем, и если его куда-то приглашают, то наиболее важный для Персоналиста воп-

рос: «Кто там будет?» А если вы отправите в налоговую инспекцию выяснить результаты внеплановой проверки, по приезду он непременно расскажет об охраннике, с которым чуть не вышел конфликт, о прекрасных людях, которые его пропустили без очереди,

- «Ну, предложил каждому по десятке — они так очумели, что даже деньги не взяли...» и, главное, об инспекторе, который совсем не такой, какой был в предыдущей инспекции...

Вещист: Что?

Ему важны вещи и предметы. Если вы отправили в налоговую инспекцию не Персоналиста, а Вещиста, то он вам будет рассказывать, что там за здание, какие обои и календари в кабинете инспектора и на каком принтере было отпечатано заключение об итогах проверки. Впрочем, там же был и «трудный разговор», и «перекус в буфете: с соком» — дело в том, что для вещиста «вещами», как правило, оказываются и действия, для этого их достаточно упаковать в существительные.

Этот фокус получил название «номинализация»: любые живые глаголы и текучие процессы, например «ехать», «договариваться», «кушать», Вещист может сделать послушными вещами и называть существительными: «маршрут», «переговоры», «обед».

- Внимательный заметит, что существительное «номинализация» есть продукт этого же фокуса...

Временщик: Когда?

Для Временщика самое важное — это время, а точнее, когда все это началось, когда закончилось и сколько длилось. Если вы дадите ему задание ехать в налоговую, в первую очередь он посмотрит на часы и скажет, сколько ему нужно времени закончить дела. Возвратившись, он доложит вам о том, во сколько он выехал, когда наконец-то попал на прием, сколько все это продолжалось и когда теперь надо ехать в следующий раз.

Наместник: Где?

Место — это главная реальность для этого типажа, которого всегда интересует «Где?». «Вы знаете, где, оказывается, теперь находится налоговая? Это куда вы посылали меня в прошлый раз, но немного дальше! Заключение от нашего инспектора у меня с собой, в портфеле, а в следующий раз нам сказали подойти туда же!»

Процессор: Как?

Для Процессора очень важно, КАК что-либо делать, ход процесса, и все происходящее он раскладывает на цепочку дел: прошлых и будущих задач. Рассказывая о своем походе в налоговую, вначале он детально опишет, как долго он не мог дожждаться автобуса, после — как искал нужное здание, потом нужный кабинет, как препирался с инспектором и какую кучу дел теперь надо делать в связи с полученным постановлением.

Философ: Зачем?

Философ живет ценностными представлениями о мире, ему важно отличить важное от ерунды, твердое от пустого. Итоги визита в налоговую он сформулирует кратко: «Ничего страшного, все нормально», а подробности рассказывать смысла не видит:

- Зачем?

Простой признак верной пристройки по словарю главных категорий — человек оживает, говорит с интересом, глаза его блестят. В пристройке ошиблись — человек тускнеет, зависает и отвечает невпопад: точнее, в своих, а не в ваших категориях: «Когда вы прилетели в Москву?» — «Ну, это был очень длинный рейс: мы летели, летели, летели...»

- Вопрос Временщика налетел на сознание Процессора. Не-стыковочка.

Ситуацию, впрочем, немного облегчает то, что предпочитаемых главных категорий у человека может быть несколько: и две, и три, и чем более развит человек, тем более он категориально мобилен, интересуясь только (и всем) тем, что действительно важно для дела.

Следующий важный для подстроек словарь —

Словарь модальных предпочтений

Каждый знает, что глаза видят, уши слышат, тело ощущает, голова думает, но любопытно то, что преимущественное развитие одного из этих каналов восприятия меняет язык человека, используемый им словарь. Приглядываясь, прислушиваясь, стараясь почувствовать людей и размышляя над их речью и реакциями, вы без большого труда узнаете эти типажи: увидите визуала, услышите аудиала, ощутите кинестетика и определите дигитала. Например, в одной и той же си-

туации вы можете услышать идентичные по смыслу, но такие разные по модальности фразы:

- Вы все увидите.
- Перед нами — визуал. Очевидно, что в его словаре также: «Надо присмотреться. Какая четкая картинка! Гляди: полная ясность и радужные перспективы!»
— Вы все услышите.
- Аудиал всегда прислушивается, как — громко, тихо или ритмично — говорят собеседники, и ему режет уши, когда вместо мелодичного журчания беседы начинается визг или хриплый лай.
- Вы во всем разберетесь.
- Кинестетик стремится двигаться и действовать. Сидеть попой, ощущая себя мешком с... картошкой, его вот так(ладонью проводит по горлу) достало. Нечего ушами хлопать, надо брать ноги в руки и мотать отсюда, пока задница цела.
— Вы все поймете.
- Является фактом, что некоторые субъекты в ситуации наличия альтернативы предпочитают модально неопределенные языковые конструкции, тем самым обоснованно заслужив оценочно нейтральное наименование: дигиталы¹.

¹ Хорошей демонстрацией данных типов может служить восхитительные мультфильмы серии «Винни-Пух» (наши, а не диснеевские): кинестетик Винни-Пух, визуал Кролик, аудиал Сова и дигитал Ослик Иа — смотри приложение в конце.

Естественно, с дигиталом нужно говорить на языке логики, четко формулируя тезисы, обосновывая их фактами и делая логичные выводы, следующие из изложенной принципиальной схемы. И обязательно должен быть план.

- И лучше всего — в письменном виде.
- Аудиал услышит вас тогда, когда вы уберете свои ничего не говорящие ему бумажки и расскажите происшедшее, по возможности интонационно точно воспроизводя все диалоги:
- —Я ему говорю: «Послушайте, в этом же распоряжении все сказано!» —А он: «И слышать не хочу!»

Визуалу нужно все рисовать, и чем образнее будет ваша речь и проще картинки, тем очевиднее будет между вами взаимопонимание.

- Тут должна быть картинка.
- Чтобы достучаться до кинестетика, в деловых отношениях предусмотрены посещения бани, хороший коньяк — и «по рукам!», в близких отношениях — важно придвинуться к нему (к ней), взять эти руки в свои и, подстроив дыхание, говорить, ссылаясь на свои ощущения.

В любом случае успешный человек, определив словарь модальных предпочтений собеседника, говорит с ним на его языке.

Тренировка

В приведенной ниже таблице найдите соответствие языка запроса и языка ответа.

Язык запроса		Язык ответа
Поймите, это же логично!) Г - И а	Я чувствую ваше беспокойство
Неужели вы не видите?		Я вас услышал
Послушайте, я же вам русским языком...		Да, я вижу
Я чувствую, что нужно...		Да, это обоснованно

Подстройки по ценностям

Подстройки — тема воистину необъятная, и синтез-технология для практического использования выделяет только главные их виды. Нужно учитывать реальность: если, входя в контакт, вы начнете последовательно пристраиваться по телу, потом по ритму, после по дыханию и голосу, одновременно при этом прислушиваясь еще и к словарным предпочтениям собеседника, то ближайшими следствиями будут:



- у вас распухнет голова и
- вы потеряете время.

Выход? С одной стороны, отрабатывать навыки пристройки до автоматизма, чтобы они осуществлялись так же легко и свободно, не загружая вашего сознания, как во время еды вы легко и свободно пользуетесь ложкой и вилкой, а также держите спину прямо, поддерживаете разговор и не вертитесь.

- Дети, кстати, этого еще не умеют.

С другой стороны — среди множества разнообразных подстроек выбрать для активного использования одну или две, которые вам больше по душе (или по телу) и которые в вашем исполнении дают наилучший результат. Возможно, у кого-то прекрасно идет вчувствование, подстройка по телу, ритму и дыханию, а для вас все это — мечта недостижимая. Кто-то, предположим, с развитым слухом практикует богатейшую подстройку по голосу, ритму — и автоматически по дыханию, а вы так не можете (пока). Хорошо, а что оптимально для вас? А для вас, возможно, оптимальным вариантом будет подстройка по ценностям, тем более что хорошо выполненная подстройка по ценностям настраивает вас в тон собеседнику, почти автоматически делает похожим и внутренний ритм, и настроение, а за ними сами подстраиваются и голос, и дыхание, а значит, и тело.

Итак, что же такое — ценности, и как по ним подстраиваться?

Ценности — это то, в безусловную важность чего человек верит, ради чего он живет, к чему стремится и чем руководствуется в своих выборах. Иногда ценностные ориентиры человека можно выразить одним или двумя характерными словами,

- флагами, метками, ярлычками,

чаще — это довольно широкий круг убеждений в обрамлении определенной философии и обеспеченный соответствующей технологией жизни. Образно это выглядит как паровозик, где за словами-лидерами (метками, ярлычками, ценностями) тянется хвост слов и понятий, частотно (вероятностно) с ними связанных: ценностный круг, или ценностный тезаурус, человека.

- Ценностный тезаурус журнала «Men's Health»: здоровье, мышцы, женщины, карьера. И стильность, господи! А пон-товая мессага журнала «Хакер» — клево, баксы, халява и по фигу. Rulez!

Как понять и услышать, что нечто является для человека — ценностью?

Первое: смотрите и слушайте. При произнесении своих ценностных флагов человек, как правило, широко открывает свои выразительные глаза, если же это для данного типажа нехарактерно, слушайте интонации: любимые «фишки» всегда выделяются паузами или интонационно.

Второе: задавайте ценностно-ориентированные вопросы. Бывает достаточно нескольких, может быть вскользь, вопросов «зачем?» и «с какой целью?», чтобы вы услышали ключевые слова, ярлычки ценностей партнера.

И третье: зная ключевые слова, обычно несложно «вычислить» и связанный с ними традиционный ценностный круг.

- Мы же не так оригинальны, как многим бы хотелось... Поэт? Пушкин. Цветы? Роза. Птица? Курица. Часть лица? Нос.

Поэтому, имея некоторый опыт, можно с высокой вероятностью прогнозировать смысловую цепочку, тянущуюся за ценностным словом-лидером.

Потренируемся!

Что значит, если на ваш вопрос «Зачем тебе это надо?» партнер отвечает (даем варианты):

- Как зачем? Это даст нам дополнительный запас прочности. Так будет надежнее...

- Как зачем? После этого мы автоматом выходим на первое место!

- Как зачем? Это же совершенно новая технология. Представляешь, какие открываются возможности?

Скорее всего, вы услышали: в первом ответе партнера волнует надежность. В сочетании с «дополнительным запасом прочности» прогнозируемый ценностный тезаурус: безопасность, защита, и вообще, «как бы чего не вышло».

Второй ответ скорее представляет человека атаки. Ключевое слово — первенство, жизнь для него — борьба, и он готов принять ее вызов.

Тот же, кто взволновался новыми возможностями, видимо, является поклонником прогресса, ценит в жизни новизну, исследование и творческий поиск.

Эти смысловые печочки и очерчивают ценностное пространство, ценностный круг этих людей, по крайней мере — в данной области.

Правила обращения с чужими ценностями

«Сохраняйте оригинальную упаковку». Говоря о ценностях, нужно по возможности говорить на том же языке, что и ваш партнер. Тогда с кем-то ключевыми словами окажутся «финансы», «порядок» и «порядочность», а с кем-то «круто», «кайф» и «прикол».

«Наезжать нельзя, уважать нужно». Ценности человека не есть что-то для него отдельное и чужое, это часть его жизни и души, и, если вы наезжаете на его ценности, вы наезжаете лично на него.

- Реакцию можете представить.

Ни высмеиваний, ни возражений ценностным убеждениям человека допускать нельзя. Возражения, тем более «прямо сразу», ценностей человека не изменят, но поставят вас по разные стороны баррикад. Его ценности могут вам казаться абсолютно безосновательными глупостями, но лучшее, что вы можете сделать, — это оставить их такими, как есть, и продемонстрировать к ним уважение.

«Ценности — удобные для вас полочки, подставки и колышки». Ценности партнера — это не то, что вам противостоит, это то, чем вы можете с большим удобством пользоваться. Если вы хотите, чтобы ваши суждения имели больший вес, привязывайте их к ценностям партнера, ставьте на них свои соображения, обосновывайте ими свои идеи.

Политика подстроек

Успешный человек внимателен к пристройкам не из любви куда-либо или к кому-либо пристраиваться. Грамотные пристройки нужны для управления поведением партнера, а именно, помогают осуществлять три важные задачи:

- улучшение контакта с партнером и создание общего благоприятного фона взаимоотношений,
- подкрепление желательных деталей и особенностей поведения,
- ведение партнера.

Ведение

Ведение — один из самых ярких и самых привлекательных эффектов грамотной пристройки. Многие мечтают «привязать» партнера на невидимую волшебную ниточку,

- Веревку, канат...

с помощью которой его можно было бы вести в нужном направлении. Ведение — и есть такой «фокус», когда между вами и партнером создается невидимая связь. Вы почти физически ощущаете партнера, а он — вас, и, изменяя собственное поведение, вы получаете возможность аналогично менять поведение партнера.

- Осуществлять его ведение.

Это совершенно скрытое от партнера управление его поведением осуществляется по схеме:

Подстройка -> синхронизация -> ведение

Во многом это дело искусства, где непрочность нити компенсируется аккуратностью ведения. Метафорически ведение аналогично буксировке машины на слабом тросе: трогая и набирая скорость аккуратно, можно вести за собой даже тяжелый джип и при необходимости разогнать его на любую скорость, но стоит раз дернуть — трос элементарно лопается.

- Что делать? Крепи его снова — и начинай сначала. Спокойнее, аккуратнее...

Пользуясь этой же метафорой, для эффективного ведения важна не только прочность нити, но и мощность буксира: ваша личная энергетика. Во взаимодействии с одним партнером это не самый критический пункт, но, как только дело касается работы с аудиторией, энергетика лидера становится принципиальной. Выступающий перед аудиторией — это возникший, держащий в крепких руках натянутые вожжи и искусно управляющий тройкой (и более) лихих коней. Пальцы рук распластаны звездочкой, сами руки делают широкие и плавные движения, глаза держат аудиторию, приклеивая взглядом и привлекая к теме тех, кто вдруг может отвалиться, прямо перед вами — предмет обсуждения, и, раскрывая его, как волшебный сундучок, вы ведете людей в нужном направлении — с той скоростью и настолько далеко, насколько эта аудитория позволяет.

- Оторвались — возвращайтесь, клейтесь (пристраивайтесь) снова и снова ведите дальше.

Выборочные подстройки

и подкрепление желаемого поведения

Подстройки могут выполняться в разном объеме и к разным деталям поведения, именно поэтому говорят о тотальной подстройке, о подстройке выборочной и о сознательной отстройке. Тотальная подстройка — это максимальная подстройка к партнеру по всем доступным для вас параметрам.

- Вы — это он. Насколько для вас это возможно.

В выборочной подстройке вы подстраиваетесь к партнеру только по некоторым выбранным вами параметрам, по другим же — осуществляете сознательную отстройку: скрытую или демонстративную. Если же вы решили отстроиться, вы сознательно разрушаете все возможные пристроечные соответствия между вами, создавая у партнера ощущения разрыва контакта.

Подстройки — мощнейшее средство управления общением, но именно поэтому вы не обязаны подстраиваться ко всем, всегда и в полной мере: необходимо учитывать, что, подстраиваясь, вы не только налаживаете отношения, но и подкрепляете поведение партнера.

- К какой конкретно детали, к какому моменту поведения подстраиваетесь — то и подкрепляете.

Соответственно, далеко не всегда вам необходима тотальная подстройка, иногда более оправдана будет подстройка выборочная, а когда-то самым верным решением будет отстройка от данного партнера или ситуации общения вообще.

- Политика подстроек — гибкий инструмент...

Как правило, на фоне обычных пристроек имеет смысл отстраиваться от тех деталей и особенностей поведения, которые не устраивают самого партнера или которые вы не хотели бы у партнера подкреплять.

Очевидно, что достаточно конфликтно копировать в поведении партнера особенности, от которых он сам не в восторге или над которыми смеются окружающие. Например, наполненную мусором речь: типа, конкретно, как его, ну, в общем, блин...

- Если не знаете, как к этому относиться, лучше всего этого просто не замечать.

Аналогично, если ваш партнер плохо воспитан, ведет себя развязно, держится вызывающе, а речь полна конфликто-генами, то копирование его манер, даже весьма смягченное, будет весьма спорной к нему пристройкой: вы чё, по рылу захотели? Повторить энергетику его движений и голоса — хорошо, держать себя более свободно — разумно, говорить с ним на его языке — оправданно, а вот копировать его агрессивность (или в другом случае зажатость) ни в речи, ни в поведении обычно смысла нет.

- Также обычно эту частичную отстройку нет смысла и специально демонстрировать.

Впрочем, в какой-то ситуации, когда ваши позиции сильны, а партнера очевидно «заносит», вы можете начать говорить с ним в его же ритме и с его же обертонами, но с подчеркнутой веж-

ливостью. Или с точным повторением интонаций и словаря, но в два раза медленнее...

- По сути, вы этим уже сказали, что требуете от собеседника. Если сочтете нужным, это можете сформулировать еще и в словах: на фоне точных пристроек ваше требование имеет практически силу приказа.

Грамотная критика, или Обратная связь высокого качества

— На фронте нет никакой организации, — говорил он, — полный развал. Глаза солдат бессмысленны. Я видел пьяных офицеров. Наступление большевиков вселяет в армию ужас, животный ужас... Я считаю...

Гитлер слушал его, полузакрыв глаза, придерживая правой рукой локоть левой, которая все время тряслась.

— Я считаю... — повторил Геринг.

Но Гитлер не дал ему продолжать. Он тяжело поднялся, покрасневшие глаза его широко раскрылись, усы дернулись в презрении.

— Я запрещаю вам впредь выезжать на фронт! — сказал он своим прежним сильным голосом. — Я запрещаю вам распространять панику!

— Это не паника, а правда, — впервые в своей жизни возразил фюреру Геринг и сразу же почувствовал, как у него заохлодели пальцы ног и рук. — Это правда, мой фюрер, и мой долг — сказать вам эту правду!

— Замолчите! Занимайтесь лучше авиацией, Геринг. И не лезьте туда, где нужно иметь спокойную голову, провидение и силу. Это, как выяснилось, не для вас. Я запрещаю вам выезжать на фронт — отныне и навсегда.

Геринг был раздавлен и уничтожен, он чувствовал спиной, как ему вслед улыбались эти ничтожества — адъютанты фюрера.

Похоже, ближайшие несколько столетий психологи будут жирно и, самое главное, стабильно кормиться актуальнейшей темой: как реагировать на собственные и чужие ошибки. Как реагировать грамотно, а не как нормальные люди. И если лидер знает, как и почему люди реагируют неграмотно и неконструктивно, а также — как реагировать грамотно, как следует, — его лидерство всегда будет беспорным: он мудр и эффективен. Он умеет делать то, что недоступно другим.

Вы хотите тоже научиться этому? Тогда первый шаг — новый взгляд на эмоции и переживания.

Эмоции как форма детской защиты

Основной тезис синтез-технологии по поводу эмоций состоит в том, что эмоции и переживания есть способ целесообразного человеческого поведения, выработанный в первую очередь в детстве и в первую очередь во взаимодействии с родителями. Это способ, который находят дети для управления родителями, для общения с родителями и для защиты от родителей.

Эмоциональное реагирование на собственные ошибки — это реакция не столько на ошибку, сколько на возможное нападение за эту ошибку. Это форма личностной защиты, но форма защиты детская и неконструктивная.

Вот типичнейшая ситуация из жизни ребенка. Девочка то ли заигралась, то ли неловко повернулась, но вот чашка — разбилась, и мама об этом скоро узнает. Девочка маленькая, но уже имеющийся опыт ей уверенно подсказывает, что, если она сейчас сообщит об этом маме спокойно или тем более весело, высока вероятность натолкнуться на мамино недовольство, а то и схлопотать по затылку. Ей это надо? Нет. Именно поэтому вы через пару секунд сможете наблюдать, как девочка ударяется в рев и с рыданиями бежит к маме: «Мама, у меня чашка разбилась! А-а-а!!» — и ближе под ее руку, чтобы к маме — прижаться... А самое главное, что реакцию мамы вы теперь предскажете так же уверенно, как и дочка: теперь мама дочку — погладит и пожалеет: «Ну как же не пожалеть, ведь она плачет, переживает!»

• Правильно, вот ситуация и решена. И мудрая дочка подтвердила свой опыт: если совершить ошибку и после этого начать несчастно рыдать, то все будет хорошо. Значит, она рыдать теперь ближайшую жизнь и будет. А самое удивительное — даже тогда, когда вырастет, когда мамы уже давно с нею рядом не будет. Смысл в рыданиях исчез, а привычка — осталась...

Реакция на ошибки и защита дурика

Другие дети в аналогичных ситуациях могут защищаться другими эмоциями, среди которых все-таки выделяется защита «дуриком». Например, ребенок делает абсолютно беспомощный вид, ну идиот идиотом, и каждому родителю становится понятно, что на такого дурика ругаться совершенно бесполезно... «Дурики» бывают и другие: кто-то защищается дурацким упрямством: «Она сама разбилась!», кто-то дурашливым смехом, на который родители могут только махнуть рукой: «Господи, ну что с такого возьмешь?» — но результат всегда один: «дурик» ребенка от родителей спасает.

Еще типичная ситуация: нужно делать уроки, нужно доделать уроки и решить еще одну задачку, а ребенку это совершенно влом. Но папа — рядом. И если у ребенка будет осмысленный взгляд, от папы не увернешься, и уроками придется заниматься до упора. Впрочем... А если снова сделать дурика? Вот я устал и у меня голова уже не соображает, а доказательство — глаза бессмысленные, и на вопросы элементарные уже не отвечаю. Попробовал, сделал... — работает! Даже папа надурике сломался, тоже махнул рукой!

А ведь все, что действительно нужно, это сделать дурацкую физиономию и отключить мозги. И то и другое умеет делать без напряжения практически любой ребенок.

• Вы, кстати, это тоже практиковали? А до сих пор — практикуете? А сколько вокруг себя вы наблюдаете таких обученных специалистов по благоприобретенному идиотизму?

Он (Борман) был косноязычен, но зато умел прекрасно составлять деловые бумаги; он был умен, но скрывал это под личиной грубоватого, прямолинейного простодушия; он был всемогущ, но умел вести себя как простой смертный, который «должен посоветоваться», прежде чем принять мало-мальски ответственное решение...

...Действие, которое повторяется десятилетиями и регулярно получает положительное подкрепление, становится автоматической реакцией.

• В нашем случае — естественной эмоцией.

И тогда уже взрослые люди, допустив ошибку или чувствуя, что ошибка возможна, на критику реагируют той или иной формой защиты. Варианты? Вспоминайте сами, может быть, вам поможет следующий достаточно типичный список защитных эмоций и речевых оборотов:

«У меня все в порядке».

- Веселый дурик. «А я тут ни при чем!»
- Дурик тупой и безответственный. «Так мне и надо...»
- Дурик демонстрирует самобичевание. «Пожалейте меня!»
- Дурик несчастный с жалобными глазами. «Вы все дураки!»
- Сердитый дурик.

«Все равно у меня не получится»

- Усталость и отчаяние в том же авторском исполнении. «Не хочу об этом думать»
- Просто дурик.

А как реагировать на свои ошибки, если по-хорошему?

На ошибки эмоционально реагирует тот, у кого есть на это время, кто может позволить себе занять таким образом свой досуг. Соответственно, если вы не бездельник и попусту переживать нужды не видите, надежнейший способ прекратить самобичевание — это занять себя делом.

- Станьте деловым человеком и лидером, который всегда знает, что он действительно хочет, который всегда имеет какой-то интересный для него план и всегда в деле, — и самоедство перестанет вас заботить. Действительно, ну откуда тогда взять время для пустых переживаний?

Вот только — не всегда помогает. Вот что делать, когда руки заняты, а голова все равно свободна?

Синтез-технология рекомендует три великих шага, которые вы можете уверенно внедрить в себя, практикуя соответствующие внутренние жесты. Таким образом, это не просто советы, это установки для вашего сознания, диктуемые вашим же телом, и, таким образом, установки максимальной эффективности.

Итак, если вы что-то забыли, прозевали и прошляпили; перепутали, не заметили и сбились; не выдержали, сорвались и наделали черт знает что; сказали что-то не то, не тому или не тогда или как раз не сказали что надо,

короче, ошиблись, то —

1. Нужно просто сказать себе: «Ошибочка!»

- И убедительно лапки в сторону с интонацией: «Всякое бывает!»

2. Скрестив руки, нежно и бережно обнять себя за плечики и сказать себе дополнение: «Я хороший!»

- Такая простая фраза, а творит чудеса. Собственно, люди и ругаются только тогда, когда теряют ощущение «Я хороший» — и руганью себя защищают. А обнимешь жену любимую, скажешь ей: «Какая же ты у меня хорошая!» — она и ругаться перестает. Пробовали?

3. Вам стало хорошо, только не очевидно, что дела на этом завершены. Поэтому третий жест: энергичная рабочая ладонь вперед и короткая фраза: «Работать!»

- После чего все последствия вашей ошибки можно оперативно исправить.

Формула грамотной критики

Алгоритм грамотной реакции на собственные ошибки без большого труда модифицируется в алгоритм грамотной реакции на ошибки людей рядом с вами. Общие задачи те же: предупредить неконструктивные эмоциональные реакции защитного плана, переключить с переживаний на дело и дать человеку мотивационный пинок. • Мотивационную поддержку.

Самая простая и эффективная формула грамотной критики имеет следующий вид:

ПЛЮС - МИНУС - ПЛЮС

Практически всегда имеет смысл начать с какого-то позитива, что обеспечит контакт с человеком, создаст ему запас ресурсного состояния и предупредит его такой возможный уход в защиту.

Пункт два: сказать, что не славно.

Впрочем, тут есть две достаточно разные формы. Можно сказать, «что плохо», причем с недовольным видом и раздраженной интонацией, а можно подсказать, что можно «добавить или изменить», чтобы было еще лучше.

- То есть подразумевается, что сейчас — всехорошо!

И тогда МИНУС оказывается не негативной констатацией, а конструктивной и доброжелательной подсказкой. Вроде бы и минус, но одновременно как бы и подарок, и вместо желания крыситься: «А на себя-то посмотри!» — появляется понимание, что действительно можно сделать.

- А за пониманием — и желание.

А чтобы желание воплотилось в действие, его надо поддержать ФИНАЛЬНЫМ ПЛЮСОМ: чем-то позитивным, энергичным и воодушевляющим.

- «Ведь ты же — талантливый? У тебя — получится!» Итого, начинай с достоинств, продолжи трудным, заверши приятным и воодушевляющим!

Практикум

Коллега делает рекламный буклет, вы видите, что компоновка композиции явно неудачна. Ну ладно, не сильно удачна.

Как вы проведете разговор по этому поводу?

Практикум — ответы

Коллега делает рекламный буклет, вы видите, что компоновка композиции явно неудачна. Ну ладно, не сильно удачна.

Как вы проведете разговор по этому поводу?

- Супер, мне нравится!

Взять в руки, рассмотреть, полюбоваться.

- Слушай, а ты пробовал вот это поменять местами, мне кажется, это дало бы лучший эффект?

Вместе посмотрели, поприкидывали, по ходу напридумывали еще любопытные варианты.

- Ты не будешь скрывать от меня итоговый вариант, принесешь, похвалишься?

Подробности: как и кто

Основная формула: ПЛЮС - МИНУС - ПЛЮС, но к ней в разных ситуациях могут (и должны) быть дополнения. Подробности. В частности, во многих случаях ключевым и очень нужным дополнением к пункту «что сделать» («что дополнить или изменить») будет «как это сделать» и «кто в этом может помочь».

Тогда основная формула приобретает такой, более развернутый вид:

- Что хорошо (ресурсная смазка),
- Что добавить или изменить (собственно конструктивная критика),
- Как это лучше сделать (детализация в подсказку),
- Кто в этом поможет (люди или другие ресурсы в помощь и поддержку).

напоследок.

Критиковать — опасно. Критика опасна в первую очередь эмоциональными срывами, за которыми могут следовать самообвинения, и истерики, и мстюльки. Все эти опасности прямо пропорциональны величине допущенной ошибки и, скажем так, личностной обидчивости виноватого. Чем меньше обидчивость, тем проще и прямее можно говорить, что вы думаете о происшедшем; в ситуации повышенной опасности обидчивости и эмоциональных защит бывают необходимы дипломатические изыски высочайшего класса. Если ошибка невелика, а человек лично устойчив, критические замечания в его адрес можно формулировать прямо и открыто, хотя требование конструктивности остается в любом случае:

«Ты был эффективен в этом... Ты был бы более эффективен, если... (Ты будешь более эффективен, когда...)» или «Это было замечательно, а вот это, на мой взгляд, можно сделать лучше. Мне это видится, например, так...»

То есть: «Что хорошо, что изменить или добавить».

Если лично критичная ситуация — перед корректной формулировкой следует поставить повышающие ресурс (личностное здоровье и защищенность) формулы.

Ты талантливый. У тебя получается. Мне вообще многое в тебе нравится. Ты очень надежный человек. (Ты ОК.)

Дополнение: как часто? Как много?

Чтобы критиковать, не обязательно видеть в человеке плохое: если видеть в человеке возможность идеала, критики в его адрес может родиться ничуть не меньше. Но тогда любого из нас можно критиковать с утра до вечера, и возникает вопрос — а нужно ли это делать? Ответ: даже при использовании самых грамотных форм нагрузка критикой должна быть в определенных рамках, превышение которых дает перегруз.

• Недогрузил — человеку работы недостаточно, он будет слишком расслаблен. Перегрузил — совсем не будет работать. Значит, ищем приемлемый диапазон и постепенно приучаем человека работать все больше и больше.

Практикум

В паре с партнером потренируйте формулу грамотной критики, в первую очередь в направ-

лении друг друга. Вы можете любить и уважать друг друга, но при желании разглядите и те черты, которые хотели бы изменить или чем-то дополнить. Соответственно, вначале выскажите друг другу свои лучшие чувства.

- Искренне, подробно и убедительно, После этого о том, «что добавить»,
- Интереснее это сделать эмоционально, энергетично, жестами пальцы ему в грудь, чтобы он прочувствовал.

И завершите энергичной мотивацией.

- Можно с обещанием помочь в том-то и том-то.

В ответ на это ваш партнер должен рассказать, насколько удачными представляются ему ваши формулировки, насколько удалось вам сохранить дух формулы ПЛЮС — МИНУС — ПЛЮС, а самое главное, свой рассказ построить также по этой формуле: начать с плюсов, после отметить, что бы он изменил и добавил, и что-то хорошее напоследок.

Выслушав его обратную связь, вы даете на это обратную связь свою, и так далее.

- При любом уровне выраженного уважения закончить это упражнение необходимо вкусным чаем, и ничем другим.

Время для дела, время для критики

Ситуация: вы попросили своего опытного и качественного администратора сделать нужный вам отчет, однако к назначенному сроку отчета не оказалось. Пройдя по офису, вы с разнообразными чувствами обнаружили, что у рабочего места администратора гуляет одинокий посетитель, бумаги не разобраны, а сама администратор Наталья в соседнем помещении уютно попивает чай за приятной беседой с другой сотрудницей.

Вопрос: каковы ваши чувства? А потом — ваши действия? А также конкретные формулировки?

- Возможный ответ мы приводим на следующей странице, здесь вы можете записать ответ свой.

Размышления о безотчетном администраторе

Чувства здесь совершенно ни при чем, их вам пока никто не заказывал, тем более что существенная информация по ситуации пока отсутствует. Сделан или не сделан отчет — на самом деле неизвестно; что за беседа и насколько она в данную минуту была важна — тоже еще вопрос. Да, похоже, что на этот раз администратор скорее забылась и допустила серьезный прокол, но без беседы с ней определенные выводы делать рано.

Если заниматься не эмоциями, а первоочередными делами, то вас могут волновать два пункта: отчет, которого у вас пока нет, и клиент, ожидающий обслуживания администратора. Хорошо, значит, это и должно быть организовано вами в первую очередь, например, так: «Наталья, хорошая, у вас со Светой жутко интересный разговор, но там люди и дела тебя очень ждут. Как все сделаешь, через десять минут жду тебя с отчетом. Уложишься?»

- Погладили, подтолкнули в нужном направлении. Через десять минут также весело и спокойно начнете разбираться со следующими вопросами. И дело — пойдет!

Если вас тянет все-таки на срочную разборку, вы можете практически безошибочно сообщить себе, что на самом деле вас мотивируют не интересы дела, а желание освободиться от накопившейся агрессии, и такая желанная разборка для вас не возможность разобраться, а только повод для разноса.

- Что и является ее и вашей главной целью.

В ситуациях подобного плана, когда нужно и реагировать на допущенные кем-то промахи, и продолжать деловой процесс, синтез-технология предлагает технику «ДОБРО», или «Дело-благодарность-разборка». В виде инструкции эта цепочка последовательных действий имеет следующий вид.

1. В первую очередь, вначале — сделай дело (или организуй его успешное выполнение).
- Хотя, возможно, чувства будут подсказывать вам другое направление вашей активности.
2. В любом случае похвали, поблагодари за сделанное.
- Хотя, можно предположить, чувствамогутподтолкнутьвас

и к другим, менее позитивным эмоциям.

3. Определитесь с необходимостью разборки и в любом случае устраивайте ее позже, обеспечив для этого наиболее подходящее время, место и нужную эмоциональную атмосферу.

- То есть — сделав разборку не случайной, а подготовленной. А как это?

Подготовленная разборка

Обустройство разборки

Создайте уют во всех отношениях: время, место, состояние. Критерий: во время всего будущего разговора должно быть хорошо и удобно и вам, и вашему собеседнику.

Удобное время (никто не торопится, ничто не отвлекает). Удобное время можно не столько находить, сколько создавать, включая собственный личностный фактор и формируя ощущение неторопливости и комфорта.

- Предложите чай, разрешите себе пару минут трепа на постороннюю приятную тему.

Удобное место (никто не помешает, не будет отвлекать, не надо шептаться или пережидать). Как правило, люди с трудом переносят, когда их ругают при свидетелях.

- Соответственно позаботьтесь, чтобы свидетелей не осталось...

Заранее представьте, кто где и как будет сидеть, и только после того, как картинка вас порадует, исполните ее вживую.

- В частности, обратите внимание на психогеографию: как вы будете расположены друг относительно друга. Смотри с. 214-216

Комфортное душевное состояние (никто не злой, не голодный, не усталый, не взбудораженный («А эта сотрудница взбудоражена всегда». Да. И если вы руководитель, подумайте, надо ли ей у вас работать, раз она так неуправляема)). Скажите приятное, поблагодарите, поддерживающе коснитесь теплой рукой, коснитесь приятных тем — если вы человек творческий и такую задачу поставите, больших проблем для вас это не составит.

• Главное — поставить эту задачу осознанно, как отдельную задачу. Поставил — выполнил. Есть, переходим к следующим этапам.

Этапы разборки

Если знать, с чего начать, что должно быть главным пунктом и чем разборку завершить, такой разговор перестает быть напрягом и идет успешно и уверенно.

Первый этап — это присоединение, захват и позиционирование. Отследите, чтобы между вами создался контакт,

- Смотри, как делаются пристройки, — с. 221, удостоверьтесь, что собеседник точно способен слышать вас и обозначена нужная вам тема,

- «Уменя к вам вопросы по поводу...»

создайте нужную вам атмосферу и настроение.

• Например, теплоту. Или атмосферу ответственного напряжения, чтобы все дальнейшее воспринималось максимально серьезно.

Второй этап — репортаж (анализ «что произошло», создание общего смыслового поля).

Чтобы в чем-то разобраться, нужно сформировать общее смысловое поле: видеть происшедшее по возможности одинаковым образом. А для этого вы должны знать то, что известно собеседнику, и собеседник должен быть в курсе того, что известно вам.

- Или что вы считаете нужным сообщить ему. Если в происшедшем вам все основное ясно, если можно или нужно провести беседу короче,

если собеседнику нужно дать определенное видение происшедшего — первый репортаж ваш.

Если нужно дать собеседнику высказаться, «выпустить пары»,

если необходимо получить дополнительную информацию и на разборку хватает времени

— тогда ваш репортаж может быть только затравкой, а основной доклад вы «поручаете» собеседнику.

Третий этап — определение причин происшедшего. Как правило, оправдывает себя стиль, когда вина не валится вся скопом на партнера, а хотя бы из политических соображений раскладывается на всех действующих в ситуации лиц, включая вас. И называется лучше «ответственностью», а не «виной»: так звучит и точнее, и интеллигентнее.

- «Свою ответственность в происшедшем я вижу в том, что...»

Общее естественное правило здесь — вести разговор на уровне разбора конкретных действий, а не общеличных оценок. Не «ты безответственен!», а «то и то оказалось не сделано». Личность изменить трудно, по крайней мере — дело это небыстрое, изменить же поведение и конкретные действия может каждый. Соответственно, когда хотят ударить, говорят на уровне «ты такой», когда хотят что-то исправить и изменить, личность оставляют в неприкосновенности.

• Чтобы это правило стало вашим личным стилем, рекомендуем записать несколько своих проведенных разборок на диктофон и после прослушать, в частности, именно с этой точки зрения: удалось ли выводить личность собеседника из-под удара, из-под жала критики, удерживаясь на уровне обсуждения только конкретных действий и поведения?

Четвертый этап: поиск решения. Что можно сделать

конкретно? Ну, вы сами (или вы вместе) разобрались в причинах происшедшего. Здорово, и что с этим делать? Что может быть принципиальным решением и в каких конкретных шагах это решение может быть реализовано?

Пятый этап: мотивация. Два направления: мотивация прекратить негатив и мотивация к действиям нужным. Хорошо, когда позитивные перспективы видны, а последствия продолжения неправильного поведения понятны.

• Впрочем, в трудных случаях говорить о возможных негативных последствиях лучше в технике «Мимо зеркала»: не прямо, а вскользь, и в отношении других: чтобы не провоцировать протестное обсуждение.

Как правило, оправдывает себя правило «На один удар — семь поглаживаний!». Вот и считайте, сколько чего вы устроили в отношении собеседника.

Выход: приятный и конструктивный. Создайте напоследок нужную атмосферу (ответственную или приятную) и направьте надело, с которым человек определенно справится. На языке дрессировщиков, вы должны обеспечить финальное положительное подкрепление. Ваши подкрепления раз за разом должны внушать человеку, что с вами беседовать не только нужно, но и приятно, хорошо, а быть успешным (хотя бы под вашим руководством) он вполне может.

- И ведь это — здорово!

Если вдруг на каком-то этапе разборки вы в ответ получаете не конструктивное сотрудничество, а защиту, неконструктивные эмоции и прочий протест, то двигать разборку дальше смысла нет. На данный момент разговор лучше мягко (с поддержкой и теплотой) замять, но потом (позже) устроить жесткую конструктивную разборку уже по двум пунктам: и по первому поводу, и в связи с неконструктивным поведением во время разборки.

- И это второе может оказаться даже первым и главным.

Что делать, чтобы быть всегда в курсе

Проблемы и сбои возникают в работе любой, в том числе в самой отлаженной организации, и, чтобы с ними квалифицированно разбираться, руководитель в первую очередь обо всем этом должен узнавать, получать информацию своевременно и полно. Так вот: не будут сообщать о проблемах тому руководителю, который за это устраивает разнос. Вывод?

У вас, как у руководителя, может в результате доклада как угодно испортиться настроение, но вашего докладчика за принесенную вам неприятную информацию вы должны от души поблагодарить.

Даже если сотрудник информирует вас о проблеме, которую он создал сам, первая ваша реакция должна быть — поддержкой.

- «Спасибо за то, что вовремя поставили в известность».

Вторая реакция может быть и любой другой, главное, чтобы все ваши реакции были ответственны и вы знали, как это работает на интересующий вас результат.

- А как этот принцип вы проводите в личных отношениях? С женой (мужем)? С ребенком?

ИСКУССТВО ВЛИЯНИЯ В ЖИЗНИ УСПЕШНОГО ЧЕЛОВЕКА

Манипуляции, или Техники элегантного управления

- Вы можете положиться на меня во всем. Но я должен сказать вам сразу: как только меня ударят плетью по ребрам, я скажу все.

- Я знаю, — ответил Штирлиц. — Что вы предпочитаете — моментальную смерть от яда или пытки в гестапо?

Когда вас плотно берут под руку и говорят: «Гражданин, пройдемте!» — вами управляют, но назвать это управление элегантным — затруднительно. Впрочем, существует огромное количество общераспространенных техник вполне элегантного влияния и управления вами и другими людьми, и называются они просто: манипуляции.

И по поводу них все постоянно спорят: что считать манипуляцией? И как к манипуляциям относиться?

• Если зайдете на форум сайта Учебного центра «Синтон»¹, свое любопытство удовлетворите полностью: бурные дебаты идут без остановки, и более всего манипулируют те, кто категорически выступает против любого манипулирования.

Чтобы разобраться со всем этим, начать нужно с обыденного словоупотребления. Так вот, слово «манипуляция» употребляется как минимум в четырех различных смыслах.

В первом, и самом широком, смысле — просто как любое личностное влияние, направленное на кого-либо или что-либо. Например, в английском языке слово «to manipulate» означает «оперирование, обращение с чем-либо».

- Сидя за компьютером, вы манипулируете клавиатурой и мышкой, чтобы написать сообщение;
- когда в автобусе вы встаете и уступаете место бабушке, то, по сути, подталкиваете ее к тому, чтобы сесть на ваше место, — вы ею манипулируете;
- когда вы заговариваете на новую тему, вы тем самым скрыто поворачиваете внимание собеседника в нужную и интересную для вас сторону — манипулируете им;
- когда вы улыбаетесь и говорите: «Здравствуйте!» — хотите или нет, но вы манипулируете собеседником, заставляя его улыбнуться вам.
- Не верите? Сделайте такой эксперимент: попробуйте не улыбаться в ответ на обращенную к вам искреннюю улыбку. Возможно, у вас это и получится, но для большинства это достаточно серьезное испытание: в ответ улыбнуться — тянет. Да?

И в этом, первом смысле оказывается верно, что «манипулируют все и всегда» — но только в этом, самом широком смысле.

Во втором, более узком и принятом в психологии понимании манипуляцией называют психологическое воздействие, скрыто побуждающее человека изменить отношение к чему-либо, принять решение или что-то сделать в нужном для автора манипуляции направлении¹.

• Не строго, а художественно можно сформулировать так: это ловкое действие, позволяющее обыграть партнера.

¹ Е. Доценко: «Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями».

Мы предлагаем основываться именно на таком определении манипуляции, поскольку при таком понимании манипулируют уже не все и не всегда, но как относиться ко всем этим житей-

ским хитростям — вопрос отдельный.

- Характерно, что само по себе данное определение — безоценочно.

Заметим, что большое количество людей манипуляции дает определение куда как более простое: «Манипуляция — это обман, принуждение человека к принятию невыгодного для него решения».

Действительно, какие у вас появляются чувства к следующему списку типичных манипуляций?

Лесть: «Голубушка, как хороша».

Давление на жалость: «Сами мы не местные».

Система ограничивающих альтернатив: «У вас два варианта: один неверный — второй мой».

Кидание понтов: «Я— представитель корпорации «NNN».

Удар авторитетом: «А генерал сказал, что крокодилы летают».

Непроверенная, но категорично поданная информация: «Из компетентных источников известно».

Клин: «Ваши партнеры нечистоплотны по отношению к вам».

Взятка: «Мы знаем, как вас отблагодарить».

Эмоциональная атака: «Я сто раз понятным языком говорила этому ужасному человеку, что ни мы и никто другой не сможет выполнить его непонятных требований, но он упорно настаивает и угрожает нам различными санкциями, судами, конкурентами, чем совершенно вывел меня из себя...»

- Если не иметь чувства юмора, то чувства появляются достаточно гадкие...

Может, тогда и не стоит мудрить и за пределами высокой науки, просто из потребностей практики между нами, нормальными людьми, договориться, что для нас манипуляция — это обман, принуждение человека к принятию невыгодного для него решения ?

Нет, не годится.

Четкость этого определения привлекает, но так можно определить только самые простые и явно злонамеренные манипуляции. Многие тонкие манипуляции строятся не столько на обмане, сколько на эффектах сенсорного, динамического и личностного поля,

- смотри ниже соответствующие главы книги,

а самое главное, манипуляции в руках разумных родителей, квалифицированных воспитателей и других порядочных людей направлены не против интересов других людей, а во имя их же настоящих интересов. Как минимум, вопрос не такой простой.

- Дж. Рудинов приводит пример следующей манипуляции: «Сын Брауна напевал какую-то назойливую мелодию. Отец знает, что сын всегда стремится делать все наперекор ему, отвергая всякие попытки совместной деятельности. Поэтому в ответ он весело подхватил мелодию с надеждой, что тот прекратит свое надоедливое пение». — Манипуляция налицо, обмана не видно, сын не в убытке.

Как на типичную манипуляцию Е. Доценко ссылается на «Сказку о царе Салтане» А.С. Пушкина: это история о том, как князь Гвидон психологическими воздействиями скрыто добился того, чтобы царь-батюшка оставил свои дела и навестил его город на острове Буяне.

- Князь Гвидон тем не менее обманщиком не является, царь-батюшка счастлив, мы все вместе с А. С. Пушкиным тоже довольны.

Как же тогда быть? Чтобы не было путаницы, манипуляции, подпадающие под это третье определение («обман, принуждение человека к принятию невыгодного для него решения»), мы предлагаем каждый раз обозначать более четко, а именно как «злонамеренные манипуляции».

- А все остальные называть манипуляциями, не придавая этому понятию априорно негативной окраски. Другое, возможно, подходящее понятие — «тонкие коммуникативные влияния».

Впрочем, в психологической среде можно встретить и еще один, четвертый, еще более эмоционально заряженный негативный взгляд на манипуляции. Точного определения ему никогда не

дается, но в целом можно понять, что: «Манипулятор — раб пагубной привычки притворяться и напряженно скрывать свои истинные намерения за фальшивыми масками. Манипулятор живет во вранье и превращает себя в машину, а другого человека — в неуважаемый объект, лишая себя возможности любви и близости»¹.

Дискуссию со сторонниками такого понимания я предлагаю перенести на страницы нашего синтоновского форума, пока же предлагаю только следующий вопрос: «Содержит ли это определение элементы скрытого влияния на сознание читателя? Можно ли назвать само это определение — манипуляцией?»

- Возможно, ваше внимание тоже привлечет тот любопытный факт, что, как правило, больше всего манипуляций в речах и текстах их противников.

Манипуляторов не любят, но манипулируют — все!

«У меня к тебе просьба: сделай мне, пожалуйста, крепкого чаю!» — это обращение с явно сформулированным намерением манипуляцией не является. Впрочем, не все так просто, потому что усталый вид или теплую искреннюю улыбку, сопровождающие это обращение, можно считать манипуляцией.

- Скрытым психологическим воздействием, побуждающим человека оторвать свою попу от стула и принести вам чаю.

¹ Журнал практического психолога, 2002. Статьи «Тяжелая жизнь манипулятора, или Бедная Маша», «Манипуляторы и актуализаторы» и др. статьи разных авторов.

Даже в самых обычных ситуациях время от времени манипулируют практически все, и тот, кто утверждает, что он этого никогда не делает, чаще всего просто невнимателен к своему поведению. Что-то мы делаем осознанно, что-то — не отдавая себе в этом отчета, но скрытые влияния друг на друга — это реальность человеческих взаимоотношений.

Многие люди убеждены, что они не манипулируют ровно потому, что они все делают искренне. Ошибочка: искренность вовсе не исключает манипуляции. Если вы посмотрите, например, на детей, то увидите, что по крайней мере очень многие дети ухитряются **ОДНОВРЕМЕННО**:

- играть самые разные РОЛИ, менять себя от ситуации так, что кроме как «ПОДМЕНА ЛИЧНОСТИ» это назвать трудно,

- С папой она — «очаровательная милашка», с мамой — «беспомощный одуванчик», рядом с бабушкой — «чертыка». Знакомо?

- с помощью этого поведения можно жутким образом, иногда достаточно грубо, **МАНИПУЛИРОВАТЬ** взрослыми,

- и при этом быть полностью **ПОДЛИННЫМИ** и **ИСКРЕННИМИ**.

Искренность — это не то, что отличает искренних людей от лживых манипуляторов, а одно из мощнейших средств влияния, которым при необходимости пользуются все творческие люди, добрые и злые, в том числе и любители манипуляций.

Многие люди убеждены, что они не манипулируют только потому, что невнимательны и не привыкли отслеживать мелочи своего поведения и общения. Например, идет серьезная дискуссия, и ваш оппонент на ваше возражение вам не ответил, а прицепился к мелочи, пошутил или иронически прокомментировал, переключив внимание на что-то другое. Занудой вы быть не хотите, поэтому настаивать на своем возражении уже не будете.

- Классно, вот вас и обыграли. Манипуляшка! 1:0 не в вашу пользу.

Да, а вы сами так делаете? Если думаете, что нет, — спросите своих знакомых. Возможно, вы это делали не намеренно, а искренне, от души — но что это меняет?

Я не манипулировал! Это не я!

Большинство людей в силу устоявшихся культурных стереотипов не любят, когда их действия квалифицируют как манипуляции, и их традиционные возражения чаще всего следующие:

«Я не манипулировал. Я был искренним!»

Ошибочка: в определении манипуляции отсутствие искренности не упоминается, и, если скрытое психологическое воздействие было, само по себе наличие или отсутствие искренности

дела не меняет. Искренность вовсе не исключает манипуляции, а как правило, только усиливает ее.

«Я не манипулировал, потому что ущерба партнеру никакого не было!»

Что действительно приятно. А вот манипуляция, возможно, была, потому что в определении ничего о нанесении ущерба партнеру не говорится. Манипуляции бывают и добрые, и святые, но от этого манипуляциями быть не перестают.

«Я не манипулировал, я честно и открыто объявил свои намерения!»

Да, объявил, только иногда не все. Предположим, человек предлагает обсудить тему «Кто как относится к манипуляциям?», а по ходу дискуссии то и дело опускает всех, кто манипуляции сразу не осуждает. Интерес к манипуляциям — прямой и открытый, тут все честно, а вот параллельное, скрытое протаскивание своей идеологии — уже манипуляция.

«Я не манипулировал, я просто пошутил!» (Вариант: «я просто не согласен, я просто выразил свое мнение, я просто возмущен» — и так далее.)

Смотри предыдущий пункт. Конечно, человек хотел пошутить и пошутил, и это нормально и здорово, а вот параллельно, этой же самой шуткой — было еще произведено и скрытое психологическое воздействие с достаточно явным намерением... Также, если, например, возмущенный человек плохо понимает, что он делает, сути дела это не меняет: пьяный человек тоже не соображает, что он творит, но для суда его алкогольное опьянение — не оправдание, а дополнительноеотягчающее обстоятельство. Перестаешь соображать, когда возмущаешься, — значит, не возмущайся.

«Я не манипулировал, потому что такой цели и такого намерения, ей-богу, у меня не было!»

Возможно, но это еще не показатель. Человек очень многие вещи делает неосознанно, и то, что очевидно со стороны, сам человек может в своем поведении не замечать. Объективно уличить в этом случае человека трудно, если не невозможно, но ответственные и честные люди в таких случаях не отнекиваются, а интересуются сами, как их общение выглядело со стороны: «Все ли было честно?»

«Я не манипулировал, потому что я вообще не понимаю, что это такое!»

Да, это самый тяжелый вариант, когда присутствие манипуляций поддерживается отсутствием культуры и воспитанности.

Психологический практикум

Предлагаем вам подумать, является ли манипуляцией:

1. Искренняя, теплая улыбка при общении с человеком,
 - вызвавшая у него ответную улыбку даже против его желания.
2. Искренняя, теплая улыбка у бедного попрошайки,
 - когда он протягивает к вам свою несчастную ладонь.
3. Апелляция к интересам собеседника, а не к собственным,
 - чтобы повлиять эффективнее.
4. Апелляция к сексуальным потребностям человека,
 - особенно если этому человеку **ОЧЕНЬ** хочется.
5. Ношение красивыми женщинами вызывающих колгот и использование запахов,
 - для привлечения мужчин, естественно.
6. Метод Сократа: задавание цепочки вопросов, настраивающих собеседника на положительный ответ.
 - Нужный вам.
7. Властное поведение, не оставляющее сомнений, что вам надо подчиняться.
8. Уверенный вид и спокойный, искренний голос, рождающий доверие к вашим словам.

Ответ

Еще раз внимательно посмотрите основное определение: «Манипуляция — это скрытое психологическое воздействие, побуждающее человека изменить отношение к чему-либо, принять решение или что-то сделать в нужном для автора манипуляции направлении».

Если строго и формально руководствоваться именно им, то на все вопросы будет положи-

тельной ответ: скорее всего, все это манипуляцией является. При условии, конечно, что это были не бездумные механические ритуалы, а за всеми этими действиями были пусть и не вполне осознанные, но намерения. Если автор действий хотел тех последствий, которые были обозначены.

Если же подходить не формально, а по сути, то важно еще одно принципиальное обстоятельство: готовность авторов всех упомянутых действий открыто объявлять свои намерения и делать то, что они делают, — открыто. Фактическая скрытость воздействия может быть только случайной, потому что, например, открытость была никому не нужна и ее никто не спрашивал. А спросили — и человек легко и с удовольствием продолжил делать то, что он делал, но теперь уже совершенно открыто. Значит, схожесть с манипуляцией в данном случае была только внешней.

Я хочу улыбаться тебе, я хочу рассказывать тебе, какая ты самая лучшая на свете, я хочу радовать тебя цветами! И я буду все это делать, чтобы ты была самой счастливой женщиной на свете и чтобы ты любила меня!

Если этот человек не врет сам себе, то здесь манипулирования нет, это уже не манипуляция, а открытое психологическое воздействие. Открытое применение силы. В данном случае — это, наверное, радость для двоих, немного в другой ситуации — рядовое уличное насилие.

- Господи, до чего же все запутано! И как же это интересно!

Мелкие житейские уловки

Часть людей убеждена, что они не манипуляторы, по другой причине, а именно потому, что явных намерений манипулировать у них нет, а то, что они делают реально, они сами называют «мелкими житейскими уловками».

- Ну и хорошо. Давайте мы также будем называть то, что делаем мы!

Мелкие житейские уловки применяются всеми, и того, кто ими не владеет, называют лохом обыкновенным. Подтрунивание, шутки, подначки — да, в них всегда есть подтасовки, но без этого жизнь оказывается слишком пресной. Если мужчина будет требовать от женщины предельной честности в каждом слове и интонации, его со вздохом, но достаточно обоснованно назовут просто занудой.

Взаимоотношения между мужчинами и женщинами совсем без игры и манипуляшек — скучны обеим сторонам. Это развлечение более крутое, нежели гонки, пэйнт-бол, включает разведку и маскировку, отвлекающие ходы, ловушки и перехват инициативы, но, когда результатом являются восхищенные глаза любимого человека, довольны оказываются все.

Мелкие житейские манипуляшки — норма жизни, но склонность манипулировать — это нечто другое.

Манипулировать особенно любят люди, по успеху голодные, готовые за свой личный успех платить любой ценой.

- Не обязательно лидеры, но — приматы.

Когда честным и открытым образом вопрос решить оказывается трудно, а решить очень хочется, то... то в ход идут в том числе те средства, которые можно использовать только скрыто.

- Когда-то — манипуляции, а когда-то — и махинации. «Невинный» шантаж, «милая» подначка, обман, подлог... Жизнь, к сожалению, этими возможностями богата.

Когда пробует манипулировать навязчивый и невоспитанный человек, это естественным образом неприятно, однако манипуляции манипуляциям рознь. Грубые и жесткие манипуляции — да, они вызывают протест, но умные манипуляции — рождают уважение, а тонкие и красивые манипуляции — восхищение. Манипуляции, сделанные на притворстве, мало кому нравятся, автор же манипуляций веселых и искренних, как правило, оказывается любимцем и душой компании.

Кухонный нож сам по себе ни хорош, ни плох: все определяется тем, насколько он наточен и в чьих он руках. Так же и манипуляции: сами по себе они ни хороши, ни плохи, все определяется тем, кто это делает, как и для чего.

По-моему, любя поманипулировашь слюбимым (ой), зная, что он (она) с любовью ответит тебе тем же, — очень даже приятно и интересно!

Такие разные манипуляции, такие разные манипуляторы

Если мы расшифруем, какие средства образуют это самое «скрытое воздействие», то список

получится исключительно разноплановый и разнообразный: когда-то качественная пристройка и ведение, использование заведомо выигрышной стратегии, игра на слабостях партнера, выигрыш в скорости, отвлечение внимания, привлечение внимания не туда, аккуратные или смелые интерпретации — и другие техники, которые обычно считаются допустимыми в разумных рамках, а иногда, при красивом и мастерском использовании, вызывают и одобрение, и восхищение.

- Надеемся, что из этой книги вы взяли в свою жизнь более десятка таких хорошо работающих тонких техник.

Другое дело, что большая часть манипуляций строится за счет обмана, подтасовки тезисов, применения явно запрещенных приемов, и именно поэтому слово имеет в обыденном словоупотреблении явно негативный оттенок. Как правило, по жизни «манипуляцией» называют не всякую, а только не очень ловкую манипуляцию: ту, которую заметили и которая вызвала пусть небольшой, но протест.

- Ведусь, но замечаю, что ведусь, и злюсь, что ведусь!

Мастерская манипуляция протестов не вызывает, более того, обычно она проводится так, что все только довольны.

- И волки сыты, и овцы целы, и пастух съеден.

В небольшом исследовании, которое мы проводили, мы представили людям разного возраста и профессий следующую типологию скрытых воздействий и попросили дать именные ярлыки.

Тот, кто скрыто воздействует:	Грубо, неловко	Красиво, ловко
Против интересов партнера	гдц	ЗАРАЗА
В интересах партнера	ВАЛЕНОК	МАСТЕР

Что получили? Если кто-то действует против интересов другого и делает это грубо, его так же грубо и назвали:

ГАД. Другое отношение было выражено тому, кто делает это мастерски, красиво и ловко, — восхищенное: «ЗАРАЗА!» («Ну, ты зараза!») Кто скрыто воздействует на меня ради меня же, но делает это грубо и неловко, получил звание ВАЛЕНКА. Если то же самое делается мастерски, ловко и красиво, автор таких манипуляций единодушно получил звание МАСТЕР.

- Как минимум как-то не вызывало споров то, что манипуляции не сводятся к позиции «Выиграл Я — пусть проиграешь ты!»... Почему, собственно, только так?

Да!Да!Да! Отношения без манипуляций и полностью чистые — скучны!Согласен полностью! Они стабильны, честны, они очень прочны! Но — скучны. Манипуляции хорошие — это игры. Это игры, в которые мужчина и женщина охотно играют, передавая инициативу, именно передавая, а не отбирая. И тогда это красиво смотрится, это приятно обоим, и это игра, в которой выигрывают оба, причем всегда. Да, в такие игры играют сильные люди, люди опытные и красивые, что часто одно и то же. Еще в такие игры играют люди, которые друг другу просто доверяют. Верят, если хотите. Верят, что на такую игру не получишь выстрел в душу, не получишь укол, смешок...

Бывают манипуляции злые, встречаются беззлобные, привлекают сильные и добрые. Обыграть человека во имя его интересов — это не пустой парадокс, а глубокая правда жизни. Манипуляции мудрого педагога направлены во благо воспитанников, как и манипуляции психотерапевта делаются им для пользы клиента.

- В качестве примера — исследование Марии Виллас и Боас Боуэн, в котором авторы, анализируя психотерапевтический сеанс основателя гуманистического подхода в психологии Карла Роджерса, отмечают его отход от декларируемого им недирективного подхода и использование им небольших манипуляций — естественно, во благо клиента (Миф о недирективности: сеанс с

Джил» / Журнал практического психолога, 1998. — № 1.)

Хороший руководитель умеет играть и на честолюбии сотрудников: «Вы же у меня — талантливые!», и на подначке: «Не рассказывай мне, что ты с этим не справишься!», и использовать присоединение: «Мы с тобой это сумеем!», в результате же сотрудники даже с низкой самооценкой начинают верить в свои силы. • Хорошо?

Порядочные и эффективные люди осознанно используют манипуляции в разных ситуациях. Чаще всего это:

- защитная мера, достойный ответ неприемлемым манипуляциям со стороны,
- безобидные уловки и хитрости, традиционно принятые в некоторых сообществах и отношениях (например, стандарт рекламной деятельности, стандарт воспитательного процесса, межличностные игры женщин и мужчин, детей и родителей),
- средство развлечения в отношениях уверенных в себе людей,
- средства повышения эффективности управления своими сотрудниками в серьезном бизнесе, когда конечный результат существенно важнее временных личностных напряжений,
- дела повышенной социальной значимости (воспитательная работа с трудными подростками, продвижение особо значимых социальных проектов, работа спецслужб).

Успешный человек умеет не вестись на манипуляции и пресекать грубые, но с удовольствием играет в игру под названием жизнь. Не надо только заигрывать. Одинаково глупо и манипулировать всегда и всеми, и пояснять каждый свой чих, выражение скепсиса и улыбку, чтобы, не дай бог, не допустить даже неосознанную манипуляцию.

Женщины действительно больше склонны к манипуляциям как к единственному способу противостояния мужской власти и агрессии. У нас в офисе только мужчины могут уйти в запой, потому что сорвалась сделка, или с похмелья не выйти на работу, только вы, любимые, можете метать в стену мобильники, чтобы показать, что «в гневе я страшен». В манипуляциях труднее встретить достойного соперника-мужчину, в этом мы априори слабее. Зато уж если встретишь, не знаешь, радоваться или огорчаться.

Порядочные и ответственные люди, используя манипуляции, делают это красиво и не против интересов партнера, а в общих интересах.

А у меня, например, проблема обратная: моя жена НЕ ХОЧЕТ манипулировать мной, регулярно капая мне на мозги, типа, «вбей гвоздь». Она считает, что если она когда-то мимоходом упомянула про этот гвоздь, то я как 100% адекватный человек сам должен вспомнить о нем в нужный момент. Но я-то не такой, и в таких вопросах мною нужно манипулировать!

Задачник: «Операция «Колье»

Милая дама с состоятельным другом оказалась (почти случайно) в ювелирном отделе, где ее внимание привлекло роскошное кольцо. Она его хочет. Как ей воспользоваться кошельком ее состоятельного друга?

- Обстоятельства: отношения теплые и близкие, время на операцию «кольце» — пара минут. Ваши решения?

Ответник раз

Деловито-суховатое требование «Мне нужен твой бумажник» — не самый надежный вариант. Может быть, сейчас ее друг с зеленью расстанется, но большого энтузиазма у него эта ситуация не вызовет. Что, заглядывая в будущее, неперспективно. Если милая дама ценит изящный стиль, знает заморочки партнера и умеет пользоваться своими телесными ресурсами, она (практически не задумываясь) сконструирует, возможно, нечто такое:

«Дорогой, как ты считаешь (пауза), это произведет (пауза) нужное впечатление (пауза) на твоих партнеров, когда завтра вечером в ресторане (пауза) я буду с тобой (пауза) в этом кольце?» (И — прижаться телом, преданно глядя в глаза. Вариант: можно глядеть по-деловому, по-партнерски, но прижаться телом — обязательно.)

- Другой вариант, с более тонкой и изящной манипуляцией, приведен на с. 274.

Задачник следующий

Итак, милая дама еще раз примерила только что купленное кольцо, покрутилась перед зеркалом, повосхищалась собой, активно привлекая к этому немного растерянного друга, поцеловала его в щечку, взяла под руку и элегантно, покачивая бедрами в такт с его походкой, пошла с ним в другие отделы этого замечательного магазина...

Сделайте анализ используемой манипуляции, выделив основные используемые приемы и техники. Напоминаем текст, его интонации и кинестетическое оформление:

«Дорогой, как ты считаешь (пауза), это произведет (пауза) нужное впечатление (пауза) на твоих партнеров, когда завтра вечером в ресторане (пауза) я буду с тобой (пауза) в этом кольце?» (И — прижаться телом, преданно глядя в глаза. Вариант: можно глядеть по-деловому, по-партнерски, но прижаться телом — обязательно.)

Ответник два

«Дорогой...» Если это заякоренно приятное обращение, то функцию привлечения внимания оно уже начинает выполнять.

«Как ты считаешь (пауза)...» Одновременно: знак уважения, переключение внимания и втягивание. Знак уважения: обращение к его мнению как очень важному в данном вопросе. Переключение внимания: из ситуации покупки перенос собеседника в ситуацию, которую надо продумывать. Втягивание: засунули в богатую ситуацию, которую обдумывать интересно и долго. Пауза, усиливая, всему этому способствовала.

- Итого: от собственно денег и кошелька внимание вроде бы отвлекли...

«Это произведет... (пауза) нужное впечатление (акцент, пауза) на твоих партнеров?» Центр фразы — «нужное впечатление», подчеркнутое акцентом и обрамленное двумя паузами. Лукавое слово «нужное», емкое и пустое одновременно, дает возможность мужчине и задуматься, а какое оно, это «нужное» (для его партнеров) впечатление, и наполнить его тем, что ему самому хочется.

- Прием «лукавые емкости».

«Когда завтра вечером в ресторане (пауза) я буду с тобой (пауза) в этом кольце?» (И — прижаться телом, преданно глядя в глаза. Вариант: можно глядеть по-деловому, по-партнерски, но прижаться телом — обязательно.)

Самое спорное и главное аккуратно убрали в придаточное предложение, как вроде бы само собой разумеющееся, — прием 25-го кадра. Вместо более привычной, но очень условной формулировки «Если завтра вечером...», поставили практически утвердительное «Когда завтра вечером...», привлекли внимание к вкусному «я буду с тобой» и прицепили к нему «в этом кольце».

• «Прижаться телом» с мгновенной переключкой на кинестетику и богатством ассоциаций вводит мужчину в транс, после чего единственное, на что он способен, — вынуть кошелек. Что и требовалось доказать.

Элегантно, однако! Можете, кстати, прикинуть: сколько долларов было заработано нашей милой дамой за одну минуту только на хорошем знании психологии? Окупается, да?

Ответник три

«Милый, мне это кольцо так нравится!.. Можно, я тебя попрошу: вот если ты когда-нибудь захочешь сделать мне подарок, например, на день рождения, ты мне купишь что-нибудь похожее?»

• Не так хищно, не так бережно к мужчине и его «выиграл», хотя — все равно



результативно, но гораздо лучше и более кошельку. Позиция скорее «Выиграл-манипуляция!»

Разведчик, если он оказывается в средоточии важнейших событий, должен быть человеком бесконечно эмоциональным, даже чувственным — сродни актеру, но при этом эмоции обязаны быть в конечном счете подчинены логике, жестокой и четкой.

Тонкие коммуникативные влияния

Как заставить людей работать на всемирное мое счастье

Теоретики сочиняют теории, которые все объясняют. Практики ищут теорию, которая, дав объяснение известному, подсказывает им еще и новые возможности, помогает работать лучше и по-новому.

- На самом деле даже самые заядлые теоретики все равно остаются людьми, и их привлекают теории не только полезные, но еще и красивые.

Так вот, не претендуя на истину в последней инстанции, синтез-технология предлагает теорию психологии влияния, которая хороша тем, что достаточно стройна, описывает широкий круг феноменов влияния и удобна для практического использования.

- Ай, вах, какая теория! Хорошо выглядит, такая симпатичная, а ручки какие умелые!

Начнет эту тему Алексей Акчурин: начало текста

Живя в мире, мы, люди (в том числе и ты, человек... ну и я, человек, тоже!), преобразуем, изменяем этот мир. Собственно, именно этим мы целенаправленно и занимаемся, все остальное — только биологическое существование. Некоторые занимаются этим по привычке, некоторые от скуки, а кое-кто и по призванию.

Если ты чувствуешь призвание переделать мир, то для этого тебе надо бы знать, что быстро серьезные преобразования в мире не делаются. Для этого элементарно не хватает ЭНЕРГИИ, и есть только один способ добиться столь желанных для тебя преобразований быстро: привлечь дополнительную энергию. То есть — труд людей. Многих людей.

Для того чтобы люди согласились трудиться, осуществляя нужные тебе преобразования (по твоему плану и под твоим контролем; ну а как же иначе, кто лучше всех знает твой план, если не ты?), тебе нужно научиться ими управлять. У тех, кто знает способы управления людьми, способы сделать так, чтобы люди действовали по его плану, масштабные и быстрые преобразования получаются, у других — нет. Значит, тебе эти способы надо знать.

- Что ж, я нежадный, оглашаю.

Способ первый — ЗАСТАВИТЬ. При помощи прямого физического насилия или угрозы. Ну, например, согнать в концлагерь, дать лопаты и сказать: «Копайте!» Ну, или пригласить в полутемный кабинет, дать в руки ручку и, склонившись над плечом, прошептать в ухо: «Пиши. А то про тебя напишут...»

- Разновидностей тьма, но суть понятна, не так ли?



Штирлиц понимал, что предстоит здесь Кэт: новорожденному на пятом часу допроса приставляют пистолет к затылку и обещают застрелить на глазах матери, если она не заговорит. Обычная провокация папаши Мюллера: никогда еще никому из детей они не стреляли в затылок. Жалость здесь ни при чем — люди Мюллера могли вытворить вещи похуже. Просто они понимали, что после этого мать сойдет с ума и вся операция провалится. Но действовал этот метод устрашения безотказно.

Способ второй — КУПИТЬ. Договориться с человеком; он выполнил работу, сделал то, что тебе надо, а ты ему за это предоставил эквивалент. Разумеется, это могут быть не только деньги, а в общем случае все что угодно. Лишь бы вы оба согласились, что это есть именно эквивалент. Работа выполнена полностью и оплачена полностью.

- Ну, или выполнена наполовину и оплачена наполовину. Это уж у кого как получится.



— К вам господин из полиции.

Штирлиц поднялся, потянулся с хрустом и пошел в прихожую. Там стоял унтершарфюрер СС с большой корзиной в руке.

— Господин штандартенфюрер, ваш шофер заболел, я привез паек вместо него...

— Спасибо, — ответил Штирлиц, — положите в холодильник. Девочка вам поможет.

Он не вышел проводить унтершарфюрера, когда тот уходил из дома. Он открыл глаза, только когда в кабинет неслышно вошла девушка и, остановившись у двери, тихо сказала:

— Если герр Штирлиц хочет, я могу оставаться и на ночь.

«Девочка впервые увидела столько продуктов, — понял он. — Бедная девочка».

Способ третий —

.....конец текста

В этом месте мы прервем цитату и предложим завершить текст вам, уважаемые читатели.

Итак, какой третий способ влияния, не сводимый к «заставить» и «купить», вы знаете и, возможно, используете?

Свой ответ запишите здесь:

И не торопитесь. Разберемся сначала с первыми двумя способами.

«М-алгоритм»: алгоритм создания позитивной мотивации

Идеология пути ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ (наверное, есть смысл пользоваться этой, более позитивной формулировкой) существенно другая, и ее в самой общей форме выражает «Мотивационный алгоритм» (М-алгоритм):

Ресурс — направление действия — подкрепление

Лошадь прищипорили, поводом указали направление, а после погладили.

- И даже дали сахарку.

Сотруднику подняли самооценку, заинтересовали нужным проектом, восхитились результатом.

- Вначале первым, потом промежуточным, а потом выписали премию.

Чтобы не путаться, обратите внимание на каждое из используемых в описании «М-алгоритма» понятий:

Создание ресурса — это любые действия, повышающие жизненные силы человека, от веры в себя до владения конкретными умениями. Повысить настроение, взбодрить — это все относится к данному пункту. Кого-то нужно согреть, кого-то — взгреть, всегда хорошо восхититься и поблагодарить, кому-то нужно просто понятно объяснить и помочь освоить.

- А когда человек может — он уже и хочет!

Более того, даже «испугать», если это сделано в определенном стиле и для определенного человека, может быть созданием ресурса: многие люди в ситуации опасности активизируются, и если причиной активизации оказываетесь вы — можете зачесть себе плюсики в общее повышение жизненной энергии человечества... Ресурсом могут быть и так называемые отрицательные эмоции, главный вопрос — понижают или повышают они жизненный тонус человека?

Кроме этого, создание ресурса дает дополнительный эффект: вы человека привлекаете. Рыбаки прикармливают рыбок, дети кидают хлебушек птичкам, женщины многообещающе улыбаются мужчинам... Открыто или скрыто, все это — привлечение. Подкормка, приманка. Вы человека подкормили — ему понравилось, он придет за этим еще раз. Придет — вот и хорошо, вам не придется за ним идти, он рядом, это удобно, теперь и повлиять можно. Ресурс — это приманка.

Далее человека подкормили и подбодрили, ему есть чем жить и действовать — даем направление действия.

- Подказали. Попросили. Подтолкнули.

А напоследок — подкормили, погладили, дали положительное подкрепление.

- То есть снова добавили ресурс.

На этом, собственно, и стоит любая дрессировка: положительное подкрепление непосредственно сопровождает выполнение нужных действий. Сделал — получи свой сахар. И все довольны.

Зарплата по-хорошему

Вы помните, какой разговор на тему повышения зарплаты состоялся некоторое время назад. Он вызывает разные чувства: кого-то восхищает его целенаправленность и жесткость, кому-то эта жестокость захвата как раз не нравится. Прекрасно, а можно ли, и если можно, то как — провести тот же разговор о повышении зарплаты, но без давления, только заинтересовывая руководителя и реализуя мотивационный алгоритм:

Ресурс — направление действия — подкрепление.

Попытка в любом случае интересная, и, чтобы было проще строить текст разговора, приводим развернутую схему мотивационного алгоритма.

РЕСУРС	Привлечение внимания
	Предложение поля и условий взаимодействия
	Подпитка ресурса
НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ	Знакомство с задачей (что делать)
	Разъяснение задачи и путей решения
	Помощь в подготовке действия, толчок к действию
ПОДКРЕПЛЕНИЕ	Подкрепление результата
	Восполнение ресурса
	Завершение контакта

Итак, ваш текст?

Один из вариантов разговора о повышении зарплаты в стиле «М-алгоритма» приведен на следующих страницах. Вам будет интереснее — и более полезно, — если вы откроете эти страницы после того, как напишете текст свой. Рекомендуем этим заняться прямо сейчас, и — успехов вам!

Спасибо.

Разговор о повышении заработной платы в стиле «М-алгоритма»

Естественным образом вы начнете этот разговор не раньше, чем войдете в период стабильной успешности, на фоне широких положительных отзывов о вашей деловой активности. Вы прекрасно выглядите, куча творческих планов, и при встрече с шефом согласовываете возможности разговора:

Вы просили меня доложить об итогах, плюс есть интересный вопрос, хочется встретиться и обсудить.

Я мог бы к вам зайти сейчас, или когда это лучше сделать?

- Встреча состоялась там и тогда, где и когда удобно шефу. Итак, коротко и можно стоя:

Во-первых, коротко докладываю по вашему поручению: все выполнено, встреча прошла блестяще, заказ получен. От души благодарен, ваши подсказки были исключительно кстати, планирую и дальше учиться у вас, так что буду ждать следующих поручений. Отчет — здесь.

- Положили на стол шефу, но не прямо перед ним, чтобы его сейчас не отвлекать.

И еще есть вопрос... я могу сесть?

- Да, сели.

У меня радость, хочу поделиться: поздравьте меня, я женюсь. Так вот, моя будущая жена чем-то очень похожа на вас: она все время говорит, что я должен больше зарабатывать и для этого лучше работать!

На самом деле семья действительно подталкивает к более ответственным размышлениям о жизни. Мне потребуются деньги, я хочу получать здесь большую зарплату, и я самым серьезным образом начал размышлять о том, каким образом я могу быть для фирмы более полезным, что могу взять на себя дополнительно. Для решения проблем с семьей мне нужно в месяц столько-то, и я подготовил записку со своими предложениями, как я эти деньги смогу отработать.

Поэтому просьба-предложение: вопрос для меня важный, посмотрите мои предложения и подскажите, в каком направлении мне нужно еще думать, чтобы решить свои проблемы и в большей степени оказаться полезным для фирмы.

- Далее спасибо за встречу, договоренность о следующей встрече, спасибо за весь разговор, прочие благодарности, встали и завершение контакта.

Отметьте, в этом разговоре осуществлены два важных пункта: создание ресурса и направление действия. А где пункт третий? В будущем. Чтобы алгоритм завершить, надо происшедшее повышение вам зарплаты подкрепить действительно новым качеством работы и ее лучшими результатами.

Итого: такой разговор может строиться серьезно или немного в шутовском тоне, может проходить обстоятельно или коротко, но в своей сути он будет существенно другим, нежели в формате «С-алгоритма».

Значит, мы владеем уже большими возможностями!

«Д-алгоритм»

Идеологию пути ЗАСТАВИТЬ воплощает в себе другая цепочка, менее симпатичная — «алгоритм давления» (Д-алгоритм). Как правило, его структура такова:

Анти-ресурс — направление (а чаще остановка)

действия — негативное подкрепление

нежелательного поведения

Обломали — запретили — пригрозили. Знакомо до боли.

Заметим: то, что обычно называется «заставить», «принудить», «надавить», как правило, является только негативной разновидностью мотивационного алгоритма. «Д-алгоритм» — негативное зеркало «М-алгоритма». И достаточно очевидно, что в сравнении с позитивным такой негативный вариант мотивационного алгоритма куда как менее эффективен. Частое использование антиресурса в отношении коллег и сотрудников, кроме общего снижения их сил и веры в себя, ухудшает отношения, а негативное подкрепление говорит только о том, что делать не надо.

- То есть научить людей — не успели, а отругать и припечатать — выплеснули... Не технично, батенька.

Впрочем, когда все всем ясно и нужно только остановить или разогнать того, в ком мы мало заинтересованы, «Д-алгоритм» вполне себя оправдывает. Припугнули, шуганули, долбанули — и порядок: нет человека — нет проблем. В большинстве других ситуаций вместо угроз и принуждения предпочтителен договор и заинтересовывание. Все, казалось бы, просто, если бы не — если бы не «З-алгоритм», тайное оружие всех самых успешных людей и радость настоящих лидеров.

«3-алгоритм»: алгоритм захвата



Штирлиц подошел к аппарату и набрал номер 12-00-54.

— Борман, — услышал он в трубке низкий, сильный голос.

— Вы получили мое письмо? — спросил Штирлиц, изменив голос.

— Кто это?

— Вы должны были

получить письмо — лично для вас.

От преданного члена партии.

— Да. Здравствуйте. Где вы? Ах да. Ясно. Номер моей машины...

— Я знаю, — перебил его Штирлиц. — Кто будет за рулем?

— Это имеет значение

— Да. Один из ваших шоферов...

— Я знаю, — перебил его Борман.

Он понимали друг друга: Борман — что Штирлиц знает о том, как прослушиваются его разговоры (это свидетельствовало о том, что человек, говоривший с ним, знал высшие секреты рейха); Штирлиц, в свою очередь, сделал вывод, что Борман понимает то, что он ему недоговаривал (один из его шоферов был секретным сотрудником гестапо), и поэтому он почувствовал удачу.

— Там, где мы должны были с вами увидеться, вас будут ждать. Во время, указанное вами, — завтра.

— Сейчас, — сказал Штирлиц. —

Через полчаса.

Если воспользоваться образами военной деятельности, то «3-алгоритм» подобен скрытому захвату вражеского штаба.

• Группа бодрых десантников тихо и мирно высаживается на некоторой территории (даже не хочется называть ее вражеской), переодевается, входит через задний двор туда, куда обычно посторонних не допускают, и садится за пульта...

Представляете, вместо тяжелой войны или трудных (и дорогих) переговоров вам просто удастся посадить своих людей на нужные командные места, после чего вроде как ни для кого ничего не изменилось, но по проводам идут не прежние, а уже нужные вам депеши. И не ваши сотрудники обычным порядком выполняют свои обычные обязанности, только теперь — в ваших интересах.

Как это делать конкретно? Если вы были внимательны, этот алгоритм подробно представлен во всей этой книге, на уровне тонких коммуникативных техник подробно разобран в главе «Захват — прием — фиксация: универсальная схема коммуникативной схватки». Его сердце — алгоритм

Захват — прием — фиксация.

Вспомнили?

Так вот, два главных тезиса:

«Алгоритм захвата» многими путается с «алгоритмом давления», но на самом деле — это принципиально другой подход. При захвате, в отличие от давления, никто не сопротивляется. Нет — угроз. Нет — наказаний. Река вас не наказывает, ее течение вас просто захватывает и несет туда, куда течет река. А вы теперь — гребите.

Насколько «М-алгоритм» предпочтительнее и сильнее «Д-алгоритма», настолько же «З-алгоритм» во многих ситуациях удобнее, сильнее и эффективнее «М-алгоритма». Никого не надо уговаривать, заинтересовывать и прочие дорогие дипломатические фигуры. Захват, прием, фиксация — все, результат есть, и вы свободны.

- Как минимум включение элементов захвата в мотивационную цепочку практически всегда повышает ее эффективность.

Соответственно, повсеместная реклама в психологической и управленческой литературе мотивационного алгоритма с идеологией «Заинтересуй, пожалуйста!» является грубой практической ошибкой, дезориентирующей руководителей-практиков и наносящей вред эффективной работе.

- А теперь остановитесь и прикиньте: если вдруг это правда, если вдруг правда вы в течение многих месяцев илетмогли пользоваться не теми, не эффективными методами влияния, то в какую сумму вы оцените избавление от этой головной боли и включение в свой арсенал метода, который в течение ближайшей жизни будет вас ежедневно выручать? Насколько это больше тысячи долларов? Дарю.

Учимся...

Практикум исследователя-теоретика

В реальной практике «З-алгоритм» и «М-алгоритм» прекрасно уживаются, удобно сосуществуют и великолепно дополняют друг друга. Три примера:

1. Записка от группы молодых специалистов чуть

более старшему их шефу, который хотел отдать серьезный проект полностью в их ведение:

Уважаемый Николай Николаевич! Хорошо это или плохо, но вы не только наш уважаемый шеф, но и самый знающий среди нас специалист, а значит, без вас данный проект нам все-таки не осилить. Спасайте: требуется ваша помощь.

Суть просьбы...

Обещаем, что мы скоро тоже научимся справляться с подобными задачами и вы будете нами заслуженно гордиться!

- Последовательная схема «С-алгоритм» — «М-алгоритм»: требовательно начали с «С-алгоритма», осуществили классику «Захват — прием — фиксация»... Впрочем, на этой же основе подкачали ресурс, после чего и пошел «М-алгоритм» со всеми вкусными вещами.

2. Неформальный доклад от главного шефа:

Коллеги, наш отдел в этом квартале поработал действительно на славу. Искренняя благодарность группе по развитию, которая дала классные инициативы, и нашей уважаемой бухгалтерии, которая нашла возможность поддержать материально наших романтиков... Поздравляю, аплодисменты!

А теперь, чтобы не потерять темпа, предлагается следующая программа:

- Подробный инструктаж...

Ответственный за это — тот-то, за то — этот. К следующему понедельнику буду ждать отчета.

А теперь неформально: есть ощущение, что мы работаем по-настоящему командой. Чтобы укрепить наш командный дух, в ближайший weekend все едем на шашлыки с пейнтболом. Все за счет фирмы. Можно — с семьями!

- Итак, схема этой вставки: «З-алгоритм» внутри «М-алгоритма». Начали с воодушевляющего ресурса, направление действия осуществили в жестком режиме «З-алгоритма», после чего снова порадовали качественным положительным подкреплением...

3. Щебечущий разговор по телефону:

Милый, ты такой славный... У меня к тебе просьба: давай сегодня съездим к моим родителям, они будут нам очень рады! Согласен, да? Да, расплачусь за это вечером, и очень даже с удовольствием. Тогда слушай сюда, дорогой: купи на вечер хорошее вино и торт «Птичье молоко», а как сделаешь, перезвони. Когда ждать твоего звонка?

- Последовательная схема «М-алгоритм» — «С-алгоритм»: красиво порадовали ресурсом, направили к хорошему, ублажили финальным пряником... А потом это использовали, четко про-

ведя «З-алгоритм».

Учимся...

Где бы ни сидели, попробуйте зрительно четко представить свои действия и свой маршрут передвижения в ситуации возникновения пожара!!!

Вскочите? Побежите к выходу? Через какую дверь? Где завернете налево, где — направо?

...Представили?

А если в результате вы будете бежать не совсем по прямой линии, а заворачивая по коридору то налево, то направо? Вопрос: кто управляет этими вашими поворотами и каким методом - ПРИНУЖДЕНИЕМ или ЗАИНТЕРЕСОВЫВАНИЕМ?

• Ну... Вопрос какой-то некорректный... Самое главное — при чем здесь «кто»? Не кто, а стены!

Правильно, вопрос не вполне корректный, но тогда — что это за способ управления вами?

Запишите здесь свой ответ:

Кстати, еще вопрос: а вы действительно представили (пусть и не предельно четко) свои действия и свой маршрут передвижения в случае возникновения пожара? И если вы это сделали, то вас заставили это сделать или купили интересом? Или— был произведен захват вашего внимания?

Именно так. «З-алгоритм» — это третий способ влияния, и вы теперь его запомнили лучше. Так вот — есть еще и четвертый способ, и называется он — прочитайте то, что вы написали несколькими строчками выше.

• По крайней мере, вы можете называть его именно так.

А теперь — правильный ответ ©. Вспоминайте начало этого раздела, там было следующее:

«В этом месте мы прервем цитату и предложим завершить текст вам, уважаемые читатели. Итак, какой другой способ влияния, не сводимый к заставить и купить, вы знаете и, возможно, используете? Свой ответ запишите здесь...»

• Помните? Размышляли? Писали?

Так вот, а теперь вопрос: а почему вы думаете, что третий способ вообще существует? Правильно ли будет сказать, что текст (или автор посредством текста) применил к вам насилие или угрозу и ЗАСТАВИЛ вас принять такое решение?

• Как-то не очень похоже...

А может быть, это было не принуждение, а ЗАИНТЕРЕСОВЫВАНИЕ? Тоже нет. Интерес (возможно) был к тому, чтобы найти третий способ, но интереса принять решение, что третий способ существует, — не было.

• Ну, явно не видно. Да? Тогда — почему же?

Ответ: просто потому, что текст был так построен. Потому что при такой структуре текста люди обычно начинают так думать. Потому что была организована такая ситуация.

Правильно, четвертый способ так и называется:

Организация ситуации.

Организация ситуации и «О-алгоритм»

Штирлиц три месяца уговаривал обергруппенфюрера СС Поля выделить ему деньги для приобретения виллы у детей погибших при бомбежке танцоров «Оперы». Детки просили много, и Поль, отвечавший за хозяйственную политику СС и СД, категорически отказывал Штирлицу. «Вы сошли с ума, — говорил он, — снимите что-нибудь поскромнее. Откуда эта тяга к роскоши? Мы не можем швырять деньги направо и налево! Это бесчестно по отношению к нации, несущей бремя войны».

Штирлицу пришлось привести сюда своего шефа — начальника политической разведки службы безопасности. Тридцатичетырехлетний бригаденфюрер СС Вальтер Шелленберг сразу понял, что лучшего места для бесед с серьезными агентами найти невозможно.

Не надо думать, что организация ситуации — это какой-то редкий и экзотичный способ

влияния на поведение людей. Напротив, это способ повсеместно распространенный и, возможно, настолько привычный, что во многих случаях мы уже перестали его воспринимать как особый прием.

Надо бодро сделать зарядку — включили бодрую музыку.

- Музыка не заставляет, музыка не подкупает, музыка создает ситуацию, когда зарядку делать легче. Организация энер-гетизирующей ситуации.

Кинули тезис, интереса принять его нет, силой заставить принять его невозможно — но это и не нужно, если тезис можно логично обосновать.

- Хорошая аргументация на логичных людей действует просто потому, что обоснованная аргументация принимается. Организация осмысленной ситуации.

Классический, элементарный пример: в одном высоком министерстве, где было много женщин, постоянно возникало недовольство тем, что надо долго ждать лифт. Заставлять женщин не сердиться — глупо, заинтересовать не сердиться — нечем. Впрочем, как только на площадке перед лифтом повесили красивые зеркала, недовольство прекратилось.

- Ситуация стала другой — у людей изменилось к ней отношение. Естественно.

Премьер-министр Италии, медиамагнат Сильвио Берлускони проводит совещания кабинета министров в зале без кресел. Все министры стоят, и в результате большинство вопросов в правительстве Италии теперь решается гораздо быстрее. Никто никого не заинтересовывает, никто никого не принуждает: ситуация такая.

Очень похожие механизмы часто используются лидерами и руководителями любого ранга. Идет, например, выездной семинар, психологический тренинг, лидеру дня нужно собрать участников на очередное мероприятие. Для этого есть ритуал — все должны громко считать: «Десять, девять, восемь...» и так далее до «Сбор!», в это время все опаздывающие бегут. Хорошо, все разумно, только как конкретно вы в роли лидера дня организуете все это?

Представьте конкретно и живо: вот сидят рядом с вами люди, вы встаете и говорите им: «Давайте посчитаем!»? Ну, скажете... Ну, возможно, они даже будут это делать, хотя вот они сидят, а вы оторвали их от интересных бесед и заставляете глотку драть. Они сидят, а вы перед ними стоите. Вы им — помеха, и энтузиазма поддержать вашу вроде бы разумную инициативу — нет.

- Ну не хватает.

Можно ли сделать что-то очень простое, чтобы ситуация вдруг изменилась и люди вместе с вами, лидером дня, начали бы считать бодро и с энтузиазмом?

Можно.

Нужно изменить только одно: люди должны встать. Надо сделать так, чтобы они считали — не сидя, а стоя. Сделать это несложно, на просьбу подняться легко поднимаются все, а дальше — а что изменилось дальше?

Снова представляйте конкретно и живо: вот рядом с вами стоят люди, громко считают...

- Кстати, стоя громко считать гораздо легче, чем сидя, — проверьте!

... вы объединены с ними общим кругом, и они знают, что по факту они сядут тогда, когда соберутся все. А сесть — хочется, поэтому они будут кричать счет бодро и энергично, чтобы быстрее все собрались и чтобы они быстрее сели!

- Все. Все, что было сделано, — это организация ситуации.

Формула «О-алгоритма»

Подводя итоги и рисуя формулу: можно ли сказать, что «О-алгоритм», алгоритм влияния через создание удобной ситуации (формирования нужного состояния), выражается формулой «СИТУАЦИЯ - ДЕЙСТВИЕ»?

Можно, но в этой формуле недостает одного элемента, и этот элемент - ПОНИМАНИЕ, ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ситуации или состояния. Полная формула имеет следующий вид:

Ситуация — интерпретация — действие.

Или:

Состояние — понимание — действие.

Почему между ситуацией (или состоянием) нужен посредник: интерпретация, способ пони-

мания происходящего? И всегда ли он нужен? В физическом мире этот посредник не нужен: если ежику дать хорошего пинка, он летит в нужном направлении без всяких посредников, и не по причине сильной мотивации, а по траектории полета: по природной необходимости физического тела, получившего импульс движения. Так же, если нам нужно пройти в соседнюю комнату через дверь в стене, стена управляет нашим поведением без посредников и без всякой мотивации: она создает естественную необходимость искать дверь.

- Конечно, но только для тех детей и взрослых детей, которые уже знают, что такое дверь, в отличие от стены, которая не пускает.

Как только начинается человеческий, а не просто физический мир, начинаются интерпретации. Если хотите, интерпретация — это организация ситуации второго порядка: после того как задали нужную объективную ситуацию, происходит формирование субъективной реальности человека.

Это пункт предельной важности, и именно на нем основывается все то, о чем пишется в следующей главе.

Прямое и не прямое влияние

Когда мир дружелюбен или ситуация проста, мудрить не нужно и действовать можно открыто: попросил — и получил. Вот чек — заверните, пожалуйста. Имею право — потребовал, имею «на что» — купил, а тут организовал удобную ситуацию, и все произошло. В окружении друзей,

- когда они друзья, или в магазине,
- когда там в целом соблюдаются правила торговли и обслуживания клиентов, или на работе,
- когда каждый действительно выполняет свой функционал,

все так и происходит, и этого действительно достаточно, но жизнь иногда в нас верит и дает нам более трудные задачки. Когда прямо — не потребуешь, заинтересовать особенно нечем или это расценивается как подкуп, а попытка организовать удобную нам ситуацию пресекается на корню. Как к этому относиться?

Как к тому, что пришло время творческих решений и пора вспомнить, что, кроме прямых, есть и не прямые влияния.

- Подробно и ярко эта теория Тимура Владимировича Гаги-на изложена в его готовящейся к изданию книге «Единая структура воздействия». Здесь — очень краткое изложение сути.

начало цитаты

Непрямое действие от прямого отличается тем, что кто-то платит за нас. Кто-то (или что-то) вытаскивает нам каштаны из огня и берет на себя расходы. Этот кто-то может знать об этом или не знать. Тут все зависит от степени нашего с ним сотрудничества.

Это что-то может вообще не быть действующим лицом. Сила тяжести, законы рынка, системные архетипы и человеческие предрассудки могут великолепно работать на нас. Главное при этом, что мы уже не штурмуем высоты, не выплачиваем все до копейки и вообще забываем про «баш на баш». Главное, что кто-то или что-то, от которых зависит наш результат, действуют в нужном нам направлении сами.

Действие не прямое едва ли не чаще встречается в нашей жизни, чем прямое. Плотогоны сплавляют лес по рекам, которые все равно текут. А ветер, который все равно дует, раскручивает лопасти мельниц. «Лежачий полицейский» просто лежит, а водители сбавляют скорость сами. Девушка просто мило улыбается или топчется в растерянности, а молодые люди предлагают помощь — сами.

САМИ!!! В этом суть.

- А полководец, который думает, что заметил возможность окружения, отдает приказ, и тысячи солдат уходят туда, куда хочет противник, — сами. Своими ногами.

Очевидно, что организовать так ситуацию можно. И мудрые (сообразительные) люди делают это регулярно, весь вопрос — как они это организуют? Ведь вокруг нас — люди думающие. У них могут быть (и обычно бывают) свои интересы, цели и желания, и они не намерены возить нас на

своей шее и платить по нашим счетам. Как же? Как?

Э... Тут вступает в силу очень интересная штука. Люди думающие действуют исходя из реальности какой? Объективной? Ну, не совсем... Реальность объективная нами воспринимается опосредованно.

- Материя — это объективная реальность, ДАННАЯ НАМ В ОЩУЩЕНИИ.

И — вот оно! Нам достаточно изменить реальность субъективную, а люди, опираясь на нее, САМИ пойдут в нужном направлении. Сделают то, что требуется.

Это — не обман.

- Точнее, это не обязательно обман.

Это организация субъективной реальности человека в том направлении, в котором мне надо: из возможных вариантов, которые все равно у человека как-то организовались. Обмануть — это сделать нечто заведомо объективно ложное, а когда мы оперируем в поле субъективной реальности, про которую, как правило, вообще трудно сказать, «истинна она или нет», то момент этической оценки исчезает.

И если вы думаете, что это мысль новая и опасная, — просто оглянитесь. Вспомните, что вы сегодня делали. Почему решили, что это лучшее из того, что вы могли сделать. И при чем тут объективная реальность. А при чем реальность субъективная. Ваша.

Итак, для непрямого действия мы используем то, что уже есть, — контекст. Особенности реальности — настоящие или мнимые, тенденции и закономерности, которые и так работают, процессы, которые все равно уже идут. А если нет, мы создаем условия, чтобы все это появилось. Само.

Непрямое действие — это когда люди и стихии помогают нам — сами.

Когда мы прибегаем к непрямому действию? Критерием служит все та же достаточность. Если нам несложно найти или создать условия, которые запустят самостоятельные процессы в нужном направлении, если сделать это легче и дешевле, чем идти напрямую, — мы идем в обход. Логично?

• Впрочем, если нам лень подумать или слишком трудно-дорого, мы все равно движемся напролом. И наши усилия использует кто-то другой. Менее стихийный.

Как делается ФДИЛС: подробности



Штирлиц подбрисил эту идею Шелленбергу и после начал рассказывать смешные истории, и Шелленберг хохотал, а после они отошли к окну и обсуждали ту операцию, которую Шелленберг поручил провести группе своих сотрудников, в числе которых был и Штирлиц.

Штирлиц отметил любопытную деталь: интересные предложения своих сотрудников Шелленберг поначалу как бы и не замечал, переводя разговор на другую тему. И только по прошествии дней, недель, а то и месяцев, добавив к этому предложению свое понимание проблемы, выдвигал эту же идею, но теперь уже как свою, им предложенную, выстраданную, им замысленную операцию. Причем он придавал даже мельком брошенному предложению такой блеск, он так точно увязывал тему с общим комплексом вопросов, стоящих перед рейхом, что никто и не подозревал его в

плагиате.

Штирлиц рассчитал точно.

Акт результативного воздействия включает в себя пять этапов. Этапы эти необходимы и достаточны. Они необходимы в том смысле, что выпадение любого этапа сильно снижает вероятность достижения результата. И они достаточны, потому что к этим этапам можно ничего не добавлять, будет работать и так.

- Впрочем, если добавить, то тоже особенно не мешает. Просто не обязательно.

Этапы таковы.

- Фиксация внимания. Создайте точку отсчета.
- Депотенциализация контроля (сознания). Обойдите сопротивление.
- Интервенция. Скажите или сделайте, чего хотите.
- Латентный период (время на срабатывание). Не бывает неэффективных, бывают нетерпеливые.

Синхронизация (завершение воздействия). Приберите за собой.

А если коротко, прочитав только по первым буквам, это — ФДИЛС. Подробнее:

Фиксация внимания

Первым делом нужно зацепить — зафиксировать внимание. Обращаемся мы к сознательному или к бессознательному, важно, чтобы человек именно с нами общался в данный момент времени. Для этого нужно: обратиться по имени, поднять интересную тему, достать что-то заметное, чем-то грохнуть, взять за руку, кашлянуть или вздохнуть, подойдя сзади или сбоку, попасть в зрительный фокус, поймать взгляд и так далее.

Пусть даже человек думает, что его внимание сосредоточено на чем-то еще, важно попасть в перечень тех внешних объектов, которые он воспринимает актуально.

- В фигуре, не в фоне.

Как это можно сделать? Можно дышать в такт, можно подстроиться по телу, прикоснуться незаметно. Можно что-то неожиданно, но по мелочи изменить в окружающем пространстве. (По мелочи потому, что крупное изменение привлечет уже явное внимание.) Можно по мелочи же помочь: принести кофе, открыть форточку, включить свет, когда «объект» погружен в работу или мысли. Можно, наконец, быть одним из тех, кто надежно присутствует в картине мира человека: родителем, другом, начальником, врагом... От них внимание не отвлекается полностью практически никогда.

Так или иначе, пока мы явно или неявно не зафиксировали человека на взаимодействии с нами, любые влияния на него пойдут, что называется, коту под хвост.

- Потому что они к нему не относятся.

И вот теперь, когда из белого окружающего шума мы, как воздействующее начало, выделились, воздействие наше воспринимается как относящееся к товарищу лично. Можно работать дальше.

Что, заметим, не означает возможности внимание отпустить. Раз зафиксировав, мы его теперь удерживаем до самого завершения эпизода воздействия.

Депотенциализация контроля

Если мы говорим о человеке, то депотенциализация контроля зачастую сводится к отвлечению сознания или снижению критики.

Нельзя сознательно сопротивляться тому, о чем вы не знаете.

Контроль на уровне группы и организации может быть представлен чем угодно — от Васи на шухере до Федеральной службы контрразведки, от дирижера до экскурсовода, от сигнализации до систем защиты сетей от взлома. Что бы это ни было — это нам мешает. И пока это нам мешает, пока сопротивление не преодолено или не обойдено, эффективного воздействия не получится.

• Поэтому прямое давление часто ни к чему не приводит, а разумные вроде бы аргументы пропадают впустую.

Один пример вызывает в этом смысле особое восхищение. Вот представьте, если к вам подойдет человек и скажет: «Пей мочу!» Ну... скажем, реакция у большинства людей достаточно

предсказуема. Однако если человек перед этим потратит некоторое дополнительное время, даст вам почитать книжки Малахова, сводит вас на соответствующие мероприятия, чтоб вы прониклись, то, возможно, через некоторое время вы уже сами будете спрашивать: «Где тут у тебя моча получше?» Собственно, моча осталась мочой, но произошла депотенциализация сознательного контроля. Для сознания моча теперь значит нечто другое, чем раньше. Здоровье, долголетие, знание, современность, наконец. И — все!!! Без автоматчиков и концлагерей, без протестов правозащитников, без чувства угнетенности, униженности, «без гнева и печали» тысячи — десятки тысяч!!! — САМИ — пьют целительный желтый напиток.

- И не просто так, а «по науке»¹.

С одной стороны, взломать защиту психики практически невозможно! Она слишком сложна для лобовых действий. Люди выживают в концлагере и на войне. Операции на мозге — и те переживают. Сломать практически невозможно, а вот обойти — можно. Как?

Клыки, хвосты, зубы, шерсть, костяная броня — все эти вещи природа развивает как средства адаптации организма к среде, обеспечивая тем самым его выживание. Для тех же целей развит мозг человека. Мозг человека — такое же средство выживания, как клыки, когти и броневые плиты. Если мы ухитряемся подбросить мозгу достоверную мысль, что именно вот такое действие наилучшим образом способствует выживанию или, чтоб не так патетически, — благополучию, это действие будет всячески поддерживаться всем внутренним строем психики. А уже этот внутренний строй ломает даже сознательное сопротивление и направит поведение.

- Потому сознательное сопротивление теперь как бы препятствует главному — выживанию и благополучию организма. Кстати, бывает, что и действительно препятствует.

Вспомните примеры людоедства среди людей очень по-разному воспитанных. Но раз голод — люди едят все, что попадется. В какой-то момент психика сама взламывает

1 Негативное отношение Тимура Владимировича к уринотерапии есть его личное отношение, и не более того. Суть не в том, как конкретно относиться к своей личной моче, а в том, что сторонникам такого лечения промывают мозги во взрослом возрасте, а противникам его промыли мозги в детстве: «Сходил в туалет — помой руки!» Какое промывание вам более по душе — выбирайте сами. — Н.И. свое сознательное сопротивление для самосохранения. В экстремальных ситуациях поведение человека очень резко меняется, вплоть до того, что человек впадает в глубокий спонтанный транс — сознание просто выключается, и — человек «не в себе», как потом говорят. Мозг переключается от повседневных задач на главную.

- Ту, которая считается главной.

Похоже на правду? Похоже, но есть нюанс. Ведь жертвуют же собой люди за идею, Родину, детей, дело. Ну, не обязательно жертвуют, но по меньшей мере — тратят. В чем дело? Психика человека борется за сохранение себя, а что есть «Я»? У разных людей ответы отличаются. Если у женщины «Я» смещается на ребенка, то вся ее психика будет обслуживать выживание этого ребенка. Если у человека «Я» смещается на «мое дело», «мою задачу», человек может жертвовать собой (незначимыми деталями «Я») опять же ради сохранения своего настоящего «Я» — в данном случае дела. То есть куда человек искренне и глубоко смещает свое «Я», то его мозг и защищает.

- Важно, чтоб человек именно верил, а не просто брякнул случайно, мол, «Я» — это мое дело.

И вот уже превращение свершилось. Пусть это тело погибнет, но я останусь. Мой храм, моя вера, мое изобретение, мой народ, моя Родина, у кого что. Моя психика обеспечивает выживание того, в чем находится мое «Я».

- Игла в яйце, яйцо в утке, утка в зайце...

Теперь то, что нам мешало, — помогает. Стоя на страже своих интересов, сознательный контроль защищает, фактически, наши.

Итак, депотенциализация контроля — это задача по снятию сопротивления. И, исходя из вышесказанного, способов тут три:

- пробить защиту (чтоб не смогла всерьез помешать);
- отвлечь на другое (чтоб не мешала совсем);

- привлечь — и это не всегда значит «обмануть» — на свою сторону (чтоб помогла).

Интервенция

Итак, психика — это мощный поток, который идет по руслу. И вставать на пути потока, сами понимаете... смоем. Но оторвать русло в сторону мы можем. Это чуть более тонкая, чуть более долгосрочная работа, но зато потом поток сам течет по более глубокому руслу.

- А старое постепенно пересыхает.

Именно на этом основано тонкое воздействие на психику. В лоб очень мало что можно сделать,

- кроме как автоматом или лопатой по голове,

но косвенно, когда мы подправляем картину мира человека, русло меняем, он сам, по своей собственной воле, начинает делать нужное. То, что уже в этой обновленной картине, в своей новой субъективной реальности считает для себя правильным.

Мы меняем картину мира. Не сама информация интересует нас, а ее интерпретация. И когда нужная интерпретация получена, соответствующее ей поведение человек найдет сам.

Поэтому, когда мы говорим об интервенции (или собственно воздействию в узком смысле этого слова), мы не ограничиваемся прямым указанием: «сделай это». Интервенция — это также и «считай, что дела обстоят так-то», «чувствуй то-то», «думай о том-то», «обращай внимание на то-то» и т.д. Иначе говоря, интервенция может быть обращена на:

- непосредственно поведение: делай!
- чувства и состояния: переживай, чувствуй!
- мысли: думай так!

Теперь, когда сопротивление снято или обойдено, интервенция — это инструкция, руководство к действию. Не обязательно словесное руководство. Пример, намек, физическое побуждение, демонстрация желаемого — все, что воспринимающий поймет как инструкцию, — годится.

• Если ни с того ни с сего заорать: «Вскакивай и беги!», то разные могут быть реакции. А если: «У вас молоко убежало...» Можно даже не продолжать...

Все, инструкция есть. Интервенцию вообще желательно проводить чем быстрее, тем лучше. Если хотите, это как операция — ввели наркоз, взрезали, зашили, откачали, зажило и — готово, как новенький. Интервенция здесь то, что происходит между «взрезали» и «зашили». И какой бы ни был хороший наркоз, какой бы сложности ни была операция, все-таки чем быстрее — тем лучше.

Теперь, когда мы пробросили нужные нам воздействия, надо замести следы. А для этого мы — продолжаем депо-тенциализацию.

- Наркоз.

Потому что все это время мы вовсе не прекращали обрабатывать контроль. Вы помните об этом?

Латентный период

Да, непосредственных интервенций больше нет. Но мы продолжаем отвлечение сознания. Мы не ждем немедленного выполнения. Напротив, даем время. Чем меньше будет заметной, осознаваемой связью между нашим воздействием и результатом, тем легче и надежней он наступит.

Если мы хотим немедленного действия, то это давление прямое и понятное. И даже если «объект» был отвлечен, тут он может спохватиться и пустить всю нашу ювелирную работу на-смарку. Человек должен забыть, что инструкция исходила от нас. В идеале и не знать об этом.

- Потому что нельзя сознательно сопротивляться тому, о чем ты не знаешь.

Непосредственную связь между депотенциализацией, латентным периодом и сложностью интервенции можно выразить с помощью пропорциональных соотношений:

- Чем сложнее интервенция, тем мощнее должна быть де-потенциализация и тем более долгий латентный период нужен.

- Чем меньше депотенциализации, тем проще должна быть интервенция и тем дольше будет латентный период.

- Чем скорее вы хотите результатов, тем больше нужно депотенциализировать и тем меньшего хотеть.

Таким образом, латентный период, столь часто игнорируемый различными подходами, является едва ли не ключевым элементом воздействия.

Не бывает неэффективных манипуляторов. Бывают нетерпел и ивые.

Дали инструкцию — ждите. И, пока ждете, позаботьтесь об отвлечении «объекта» от самого факта воздействия.

- Так, разговариваем, да?

Смените тему. Сделайте банальные и не относящиеся к делу выводы. Приведите красивые и малозначительные иллюстрации. И ни в коем случае не отмечайте завершения предыдущего этапа и перехода к нынешнему. Для партнера по коммуникации никаких этапов вообще не было!!! Продолжайте как ни в чем не бывало.

Сколько хороших воздействий погубило из-за того, что воздействующий позволил себе хитрый взгляд, удовлетворенное откидывание в кресле или торжествующие интонации. Для вас ничего не изменилось. Дальше... Дальше! Дальше!!!

Синхронизация

И вот теперь, когда от интервенции мы отошли достаточно далеко и попетляли так, что вспомнить путь не сможем и сами, — можно завершать эпизод общения, открытый фиксацией. Попрощаться. Поблагодарить. Встать и размяться. Явно перейти к другой части встречи. Договориться о следующих контактах.

То есть мы заканчиваем этот эпизод воздействия. Другое дело, что латентный период может продолжаться и после синхронизации.

Собственно, синхронизацией этот этап называется потому, что мы наконец возвращаем человека в его реальность, из которой начали сдвигать, осуществив фиксацию. Мы отвлекли его, увели в другие пространства и времена, а теперь кладем, где взяли. Ставим сдвинутую крышу на место.

- Закрывая тем самым произошедшие изменения.

Живите спокойно, дорогой товарищ. Ничего не произошло. Все спокойно. Все по-прежнему. Приятно было пообщаться. До новых встреч!

конец цитаты

Нравится? Да, Тимур Гагин и пишет, и работает талантливо. Все подробности — в технологии Конфайнмент®-моделирования, познакомиться с которой можно на семинарах и образовательных программах центров «ЭМТЭЛ» в разных городах РФ.

Итого, основных способов влияния — четыре:

- купить (заинтересовать, вызвать желание)
- заставить (надавить, напрячь, дать волшебный пендель),
- провести захватом (вовлечь без сопротивления) или
- организовать (создать ситуацию или состояние, из которых нужные действия вытекают сами собой).

Если «М-алгоритм» и по названию, и по сути является алгоритмом мотивационным, то три последних способа влияния могут быть отнесены к силовым алгоритмам. Силовые — все три, а не только метод давления! А поскольку захват и организация ситуации являются эффективнейшими способами влияния, то говорить о неэффективности силовых способов нельзя и неправильно.

Грамотные силовые влияния — эффективны. Более того, исключительно эффективны!

Более того, все еще гораздо интереснее. Поскольку все эти воздействия могут быть осуществлены как в прямой, так и не прямой форме (манере), то все умножается на два, и способов влияния оказывается уже восемь:

- заставить прямо — или непрямо, опосредованно,
- заинтересовать непосредственно — или через некоторый маневр,
- сделать захват прямой — или через цепочку обстоятельств,
- организовать ситуацию напрямую — или через какую-то ситуацию еще...

Наверное, вы уже поняли, что не прямое воздействие и воздействие через создание ситуации — синонимы, и тогда новая четверка может звучать еще так:

- заставить непрямо, через организацию соответствующей ситуации,
- заинтересовать хитро, сформировав нужную ситуацию,
- вовлечь незаметно, затянув в процесс цепочкой хорошо построенных обстоятельств,
- организовать ситуацию, организовав для этого вспомогательную ситуацию.

А примеры — можно? Конечно, дорогой, только не совсем бесплатно: у вас практикум. Мы в нем даем примеры, ваша задача — их расклассифицировать.

Практикум: «Экзотика или практика?»

Житейски мудрые люди знают, что вопрос о повышении зарплаты может решаться очень разнообразно. Несколько способов мы уже разбирали, но ведь очевидно, что жизнь — богаче. Ниже приводятся короткие рассказы разных людей, как это происходило в их жизни, ваша задача — отнести организованные ими влияния к той или иной категории, к одному из восьми способов влияния.

• А после решить, насколько редкий или типичный был использован вариант, экзотика это — или нормальная практика?

Story № 1. «Вот моя деревня». Понимаешь, дорогой, мой дедушка родился и вырос в одной деревне с секретарем аппарата президента республики. Узнал я об этом не сразу, а как узнал — поговорил с дедушкой... И вскоре мой шеф получает сверху сообщение: «Понимаешь, дорогой, вот было бы хорошо...», а когда у нас оттуда говорят «было бы хорошо...», ему все понятно, чтобы у такого-то была бы такая зарплата. Да, дорогой? — Да, дорогой!

Story № 2. «Сколько стоит самолюбие». Наш шеф — человек предприимчивый, но с самолюбием, и мы это учитываем. Как меня повысили? Были у меня разные интересные проекты, но был и опыт, что шеф относится к чужим проектам ревниво. Хорошо, я дождался момента, когда сверху пошла линия, при которой мой проект оказывался шефу очень нужным, а потом вскользь, как бы не придавая значения, поделился с ним мыслями о том, что что-то такое у меня сделано и в принципе готово. Самое главное было показать, что я ничего не знаю и проект особенно значимым не считаю. Вот тогда шеф заинтересовался, взял проект лично под себя, а меня поставил на доработку уже своего проекта. И с оплатой моей работы решил все очень хорошо.

Story № 3. «Я — чиновник». Я — чиновник и дело свое знаю. Год я без каких бы то ни было претензий работал на своего шефа, наладил ему все так, что он больше времени проводил в заграникомандировках, чем в своем кабинете, после чего организовал ему повышение. Его место оказалось вакантно, и оно очень подошло мне.

Story № 4. «Утечка информации». Если что-то любопытное рассказать Свете Б., можно быть уверенным, что шеф узнает об этом не позже послезавтра. Когда сидел за компьютером, отвечал на письма, попросил ее посидеть со мной, помочь с некоторыми трудными для меня вопросами. И тут же «кстати» показал ей письмо из одной известной организации, в котором они делали мне выгодное предложение. На прямой ее вопрос: «Ты что, собрался уходить?» — ответил уклончиво: «Да нет, но ситуация сложная, собрался жениться...» — и перевел разговор на тему личной жизни. Хотя о зарплате еще раз позже вздохнул... Аналогичную организацию слухов дополнительно провел через бухгалтерию, итого, через неделю меня вызвал шеф. В принципе все уже было готово.

12.02.1945 (19 часов 56 минут)



Из партийной характеристики члена НСДАП с 1930 года группенфюрера СС Крюгера: «Истинный ариец, преданный фюреру. Характер — нордический, твердый. С друзьями — ровен, общителен; беспощаден к врагам рейха. Отличный семьянин; связей, порочивших его, не имел. В работе зарекомендовал себя незаменимым мастером своего дела...»

После того как в январе 1945 года русские ворвались в Краков и город, столь тщательно заминированный, остался целехоньким, начальник имперского управления безопасности Кальтенбруннер приказал доставить к себе шефа восточного управления гестапо Крюгера.

Кальтенбруннер долго молчал, приглядываясь к тяжелому, массивному лицу генерала, а потом очень тихо спросил:

- У вас есть какое-либо оправдание — достаточно объективное, чтобы вам мог поверить фюрер? Мужиковатый, внешне простодушный Крюгер ждал этого вопроса. Он был готов к ответу. Но он обязан был сыграть целую гамму чувств: за пятнадцать лет пребывания в СС и в партии он научился актерству. Он знал, что сразу отвечать нельзя, как нельзя и полностью оспаривать свою вину.

- Нет, — ответил Крюгер, нахмурившись, подавляя вздох, очень прочувствованно и тяжело, — достаточно оправдания у меня нет... И не может быть. Я — солдат, война есть война, и никаких поблажек себе я не жду.

Он играл наверняка. Он знал, что чем суровее по отношению к самому себе он будет, тем меньше оружия он оставит в руках Кальтенбруннера.

- Не будьте бабой, — сказал Кальтенбруннер, закуривая, и Крюгер понял, что выбрал абсолютно точную линию поведения. — Надо проанализировать провал, чтобы не повторять его.

Крюгер сказал:

- Обергруппенфюрер, я понимаю, что моя вина — безмерна. Но я хотел бы, чтобы вы выслушали штандартенфюрера Штирлица. Он был полностью в курсе нашей операции, и он может подтвердить: все было подготовлено в высшей мере тщательно и добросовестно.

- Какое отношение к операции имел Штирлиц? — пожал плечами Кальтенбруннер. — Он из разведки, он занимался в Кракове иными вопросами.

- Я знаю, что он занимался в Кракове пропавшим ФАУ, но я считал своим долгом посвятить его во все подробности нашей операции, полагая, что, вернувшись, он доложит или рейхсфю-

реру, или вам о том, как мы организовали дело. Я ждал каких-то дополнительных указаний от вас, но так ничего и не получил.

Кальтенбруннер вызвал секретаря и попросил его:

- Пожалуйста, узнайте, был ли внесен Штирлиц из шестого управления в список лиц, допущенных к проведению операции «Шварцфайер». Узнайте, был ли на приеме у руководства Штирлиц после возвращения из Кракова, и если был, то у кого. Поинтересуйтесь также, какие вопросы он затрагивал в беседе.

Крюгер понял, что он слишком рано начал подставлять под удар Штирлица.

- Всю вину несу один я, — снова заговорил он, опустив голову, выдавливая из себя глухие, тяжелые слова, — мне будет очень больно, если вы накажете Штирлица. Я глубоко уважаю его как преданного борца. Мне нет оправдания, и я смогу искупить свою вину только кровью на поле битвы.

-А кто будет бороться с врагами здесь?!Я?!Один?! Это слишком просто — умереть за родину и фюрера на фронте! И куда сложнее жить здесь, под бомбами, и выжигать каленым железом скверну! Здесь нужна не только храбрость, но и ум! Большой ум, Крюгер!

Крюгер понял: отправки на фронт не будет.

Практикум — ответы

Story № 1. «Вот моя деревня». Влияние силовое, не прямое.

Story № 2. «Сколько стоит самолюбие». Влияние мотивационное, не прямое.

Story № 3. «Я — чиновник». Организация ситуации, влияние прямое.

Story № 4. «Утечка информации». Организация ситуации, влияние не прямое.

• А на тему экзотики или нет... Если вы захотите это сделать практикой — все в ваших силах!

И один ближайший вывод:

Даже метод давления, если он делается не напрямую, а опосредовано, может давать нужный — хороший — результат.

Внушение и управление через транс

Лицо Штирлица сейчас стало синеватым не потому, что он понимал, какие ждут его муки, скажи Кэт о нем. Все проще: он играл ярость. Настоящий разведчик сродни актеру или писателю. Только если фальшь в игре грозит акте-

ру тухлыми помидорами, а неправда и отсутствие логики отомстят писателю презрительными усмешками читателей, то разведчику это обернется смертью.

Отдельно в арсенале эффективного коммуникатора припрятаны техники транса, а также использование методов внушения и заражения. Если разбираться в их механизмах, то вы обнаружите там и алгоритм захвата, и организацию ситуации, но практикам обычно важнее заниматься не классификациями, а овладеть нужными умениями практически.

Человек — существо внушаемое, особенно если находится или вы можете быть введены в соответствующее состояние. И когда вы находитесь в таком состоянии, в котором непосредственно воспринимаете все, что вам говорится, то информация входит в вас на уровне внушения, а эмоциональное поле и энергетика создают вам ваше новое эмоциональное состояние.

• Yes! Если вас в структуре текста ничего не зацепило, то вы сейчас находились в легком трансе и воспринимали информацию на уровне внушения. Заметили?

Транс — это измененное состояние сознания, при котором прекращается критическое восприятие информации и снижается способность последовательно анализировать и осмысливать.

• «Я в трансе!» — как правило, значит «Я не могу мыслить».

Когда и у кого возникает транс? Транс — не редкое и не какое-то особенное состояние, люди бывают в трансе достаточно часто, только не всегда замечают это. Транс может быть как с позитивной окраской (транс после хорошей бани или серьезной физической нагрузки), так и с негативной окраской (после драки или развода). Техник вызова трансового состояния множество, самые простые основываются на том, что транс возникает при сбое в работе сознания.

• Особенно если человек в трансе себе быть разрешает и вообще к нему расположен. Например, для многих девушек даже стресс средней силы, а то и простая неожиданность является поводом для отключения соображения: «Я в трансе!»

Легкие трансовые состояния возникают практически у всех при неожиданной смене субмодальностей.

• В разговоре с аудиалом — резкий переход на кинестетику, для кинестетика — дигитальные формулировки...

Достаточно распространенный способ вызова трансового состояния — разрыв шаблона, например быстрая, неожиданная смена голоса, темы или стиля.

• Что такое, например, крик? Типичная техника ввода человека в трансовое состояние. Когда на вас кричат, соображать трудно, но негативные формулировки в ваш адрес обычно, к сожалению, доходят.

Неожиданная и удачная шутка, тем более серия удачных шуток, также создает легкое трансовое состояние. Оно возникает у человека даже тогда, когда он

быстро поворачивает голову
в разные стороны или вынужден воспринимать
разноплановую информацию из источников то слева, то
справа от себя.

Если хотя бы минимальный транс возник, поддерживать его уже несложно: достаточно говорить тепло, спокойно и уверенно, накладывая текст на дыхание свое и собеседника.

А итог один и тот же: давая четкие и уверенные формулировки собеседнику, находящемуся в состоянии легкого транса, можно записывать информацию ему в сознание без критического осмысления.

• Возможно, в обычном состоянии на вашу фразу «Ты смелый, красивый и талантливый» человек скривит ироническую улыбку. В состоянии транса — примет это как новую информацию о себе.

Тот, кто в трансе, обычно не спорит. И если вам требуется что-то объяснить или, например, внушить человеку уверенность, легкий транс слушателя может быть полезен: как минимум у вас появляется возможность донести информацию до человека, а обсуждение и критическое ос-

мысление может стать следующим этапом.

С помощью внушения, без всякого принуждения или заинтересовывания, вы можете создать у человека ощущение и веру, что он талантливый, милый и любимый, убедить, что вот это дело вовсе не для него, а вот то — его стихия, что вы именно тот человек, который скажет ему самые важные для него вещи, и что сейчас именно та ситуация, когда ему необходимо...

- Продолжите сами — совершенно произвольно.

Когда вас интересуют эти возможности и вы захотите сами овладеть этими методиками, чтобы почувствовать, как самые простые слова и интонации делают вас сильным и могущественным и у людей естественным образом возникают те желания, которые непосредственно передаете им вы, то выходите, блин, из уже наведенного транса и отправляйтесь на семинар по эриксоновскому гипнозу. Там вас всему научат.

Психологический практикум «Признание в любви»

Перед вами реальный документ: признание в любви милой и умной девушки. Вам предлагается сделать анализ, какие реальные (хотя и не обязательно осознанные) цели заложены в этом послании и какие психологические техники и приемы для этого были использованы.

Итак, «Признание в любви».

Солнышко, закрой, пожалуйста, глаза. Вот, так хорошо.

Знаешь, я хочу сейчас — очень-очень — признаться тебе, как я тебя люблю.

Я просто таю рядом с тобой, мой ласковый. Ты такой нежный, такой солнечный и светлый! Ты у меня самый лучший на свете!

У тебя такие чуткие руки, что я узнаю обо всем, что ты хочешь мне сказать, едва ты ко мне прикасаешься. Когда ты вот так смотришь на меня, мне кажется, что во всем мире есть только двое — ты и я.

Мне даже не нужно к тебе прикасаться, чтобы почувствовать мягкие трещинки на твоих губах, чтобы услышать, как ты дышишь...

И сейчас я вижу, как чуть слышно подрагивают твои ресницы...

Ты сильный и самостоятельный, ты все можешь делать сам, но я знаю, как важна для тебя моя ласка и нежность, я чувствую, что моя поддержка делает тебя сильнее и свободнее.

Мне радостно видеть, что, когда я рядом, твои плечи расправляются, а глаза смеются миру! Любимый, мне так приятно дарить тебе все это! И я хочу тебе об этом сказать!

Ты пушистый, как облако, и крепкий, как каменный утес, — ты умеешь быть таким разным, и мне всегда очень уютно рядом с тобой. Ты очень заботливый и всегда думаешь обо мне, и мне так нравится принимать твою заботу! Ты замечаешь, когда мне бывает трудно, и я благодарна тебе за то, что ты даешь мне самостоятельно сделать нужные шаги, мягко поддерживая меня в эти минуты.

Любимый, когда ты обнимаешь меня, я чувствую себя в безопасности, и, знаешь, для меня порой нет радости большей, чем просто прижаться к тебе, положить голову на твое плечо и чувствовать, как твои крепкие руки покачивают меня. Любимый, знаешь, так ветер шумит в соснах под чистым и высоким небом! Ты видел когда-нибудь, как солнце безмятежно светит сквозь темную хвою и теплым дыханием растекается по лесному мху? Точно так же я сквозь закрытые ресницы чувствую тепло твоих глаз.

Я так рада, что ты есть в этом мире!

Психологический практикум «Признание в любви», вариант разбора

Боль моя, ты покинь меня, Сизым облаком, синим облаком, Ты полети к родному дому, отсюда к родному дому...

Солнышко, закрой, пожалуйста, глаза. Вот, так хорошо.

- Великолепный кинестетический захват с созданием транса и положительное подкрепление послушания.

Знаешь, я хочу сейчас — очень-очень — признаться тебе, как я тебя люблю.

- Словарь искренности плюс действительно признание в любви.

Я просто таю рядом с тобой, мой ласковый.

• «Таю» — готова подчиняться, подкормка, «мойласковый» — уже подсказка, каким ему следует быть.

Ты такой нежный, такой солнечный и светлый!

• Наверное, это не совсем правда, он бывает и усталым, и равнодушным, и лицо у него бывает недовольное и кислое, но если ему часто рассказывать, что он именно нежный и лицо у него довольное, а не обыденно разнообразное, то этот инструктаж может иметь результат.

Ты у меня самый лучший на свете!

• Положительное подкрепление, смазка. У тебя такие чуткие руки,

• Инструктаж и внушение.

что я узнаю обо всем, что ты хочешь мне сказать,

• Слышится: «Я узнаю обо всем, что ты...» Итого, один из подтекстов: «Дорогой, ты уже под колпаком у Мюллера».

едва ты ко мне прикасаешься.

• Прикасайся ко мне чаще, и тогда я буду чаще делать то, что ты хочешь.

Когда ты вот так смотришь на меня,

• Вводная-отвлечение, вводит в транс, готовит к следующему важному.

мне кажется, что

• Необязательная связочка, соединяющая никак логически не связанные вещи.

во всем мире есть только двое — ты и я.

• Внушение: «Другие люди для тебя теперь исчезают. Для тебя

теперь значимыми будут только отношения между нами».

Мне даже не нужно к тебе прикасаться,

• Частичка НЕ сознанием обычно игнорируется, соответственно, он слышит «мне нужно к тебе прикасаться», для него это подкуп, ему это приятно.

чтобы почувствовать мягкие трещинки на твоих губах, чтобы услышать, как ты дышишь...

И сейчас я вижу, как чуть слышно подрагивают твои ресницы...

• Типичная трансовая техника.

Ты сильный и самостоятельный, ты все можешь делать сам, но я знаю, как важна для тебя моя ласка и нежность, я чувствую, что моя поддержка делает тебя сильнее и свободнее.

• Супер! Самое главное внушение! Подробнее: Ты сильный и самостоятельный.

• Повторяю для непонятливых: «Ты сильный, ты сильный! А еще самостоятельный!»

Ты все можешь делать сам,

• Да уж, пожалуйста, мне так будет приятней и удобней. но я знаю, как важна для тебя моя ласка и нежность,

• «Я знаю» — как бы логическая связка, далее внушение-инструктаж: «Моя ласка и нежность для тебя важна».

я чувствую,

• Обратите внимание, как аккуратно задействуются все модальности: «я вижу», «я знаю», «я чувствую», «услышать» — в слабо построенном тексте такое разнообразие будет раздробленностью, в сильном — как в этом — это атака широким фронтом.

что моя поддержка делает тебя сильнее и свободнее.

• Внушение: «Если хочешь быть сильнее и свободнее, будь ближе ко мне».

Мне радостно видеть, что,

• Радостнее, дорогой, радостнее! Все хорошо! когда я рядом, твои плечи расправляются,

• Прочитали. Правильный инструктаж?

а глаза смеются миру! Любимый, мне так приятно дарить тебе все это! И я хочу тебе об этом сказать!

• Приятная бессмыслица. Но какая приятная! Даже дальше слушать хочется.

Ты пушистый, как облако, и крепкий, как каменный утес, — ты умеешь быть таким разным, и мне всегда очень уютно рядом с тобой. Ты очень заботливый и всегда думаешь обо мне, и мне так нравится принимать твою заботу! Ты замечаешь, когда мне бывает трудно, и я благодарна те-

бе за то, что ты даешь мне самостоятельно сделать нужные шаги, мягко поддерживая меня в эти минуты.

- Прямой инструктаж, все четко без дополнительных комментариев.

Любимый, когда ты обнимаешь меня, я чувствую себя в безопасности,

- Мне важна безопасность.

и знаешь, для меня порой нет радости большей, чем просто прижаться к тебе, положить голову на твое плечо и чувствовать, как твои крепкие руки покачивают меня.

- Почаще будь Родителем.

Любимый, знаешь, так ветер шумит в соснах под чистым и высоким небом! Ты видел когда-нибудь, как солнце безмятежно светит сквозь темную хвою и теплым дыханием растекается по лесному мху?

- Транс.

Точно так же я сквозь закрытые ресницы чувствую тепло твоих глаз.

• «Тепло твоих глаз» — важный пункт, дополнительное положительное подкрепление никогда нелишнее.

Я так рада, что ты есть в этом мире!

Мотиваторы: информационные, сенсорные, динамические и личностные



- В чем будет состоять моя миссия более конкретно? Я ведь не умею воровать документы и стрелять из-за угла...

- Во-первых, — усмехнулся Штирлиц, — этому недолго научиться. А во-вторых, я не требую от вас умения стрелять из-за угла.

Очень воодушевляет.

В нашей жизни есть мотиваторы. Они очень разные, часто мы их ищем, иногда мы на них сердимся, но без них человеческая жизнь была бы другой...

- Или ее вообще бы не было?

Расставленные по дороге, освещающие путь в местах развилки, поддерживающие в трудных местах, перебрасывающие мостики через канавы и рытвины, мотиваторы — как верные помощники! — направляют и подталкивают сделать очередной шаг в нужном направлении. У них разные характеры: среди них есть заботливые и грубые, лукавые и сердитые, но можно быть уверенным в одном: под вашим руководством все они готовы верно вам служить.

- И они сделают это!

Как пехота сопровождает танки, так мотиваторы обслуживают силовые и мотивационные алгоритмы, соединяются с трансвыми внушениями и вместе с ними образуют грозные боевые единицы.

Для порядка мотиваторы распределены по разным полям

- Так и хочется сказать — батальонам! и называются так:
- информационные мотиваторы,
- сенсорные мотиваторы,
- динамические мотиваторы,
- личностные мотиваторы.

Распределение мотиваторов по полям — это удобный способ их систематизации, позволяющий лучше понять механизм конкретного способа воздействия и соответственно помогающий эффективнее мотиваторы использовать.

Информационные мотиваторы

Кто: муж? Жена родная? Или наш замечательный ребенок? Короче, кто-то из домашних в очередной раз навел в доме бардак, и кто-то другой из домашних на это реагирует.

Как?

Очень по-разному: намеком или развернуто, словами или действиями, но чаще всего можно встретить такие типичные формы:

Обида:

Ну конечно, тебе что говори, что нет, мои слова для тебя ничего не значат!

Колкий упрек:

Ну почему ты не убрал, сколько можно просить? Грубая ругань:

Ты задницу от дивана оторвешь хоть немного в этом свинарнике прибраться?

Едкое издевательство:

Любимая!

Когда б такой бардак

Ты не являла миру,

Чем бы б нам заняться? Мольба:

Господи, ну когда же это закончится?! Я так больше не могу... Ну просила же я, убирайте за собой!

Нравоучительное замечание:

Обрати внимание, до сих пор не убрано! Не надо быть таким ленивым!

Крик души:

Радость моя! Я когда-нибудь все-таки тебя убью, когда терпение мое ангельское лопнет!

Жесткое требование: Убери немедленно! Инструктаж:

Так, вижу беспорядок... Книги поставь на полки, одежду в шкаф, мусор с ковра убери пылесосом и, как сделаешь, мне все покажи.

Угроза:

Если не разберетесь немедленно, весь этот хлам без разбору полетит в мусорное ведро!

Нейтральное напоминание, подсказка:

Родненькая, у тебя было сегодня в планах немного прибраться?

Намек-обращение внимания:

Скажи пожалуйста, куда это лучше положить, чтобы не мешалось?

Теплая просьба:

У меня к тебе просьба: убери, что сможешь, пожалуйста! Приятное предложение:

Давай я это сам уберу, а потом на сэкономленное время тебя поцелую, ладно?

Все это — информационные мотиваторы, объединенные тем, что одновременно и задают направление, и дают силу. И при этом — такие разные, как по своей конструктивности, так и по направлению мотивации...

Практикум «Продай Эйфелеву башню!»

Упражнение выполняется в паре. Ваша задача — произвольным образом придумать повод обращения, например:

«Месье, продайте Эйфелеву башню, плиз!» или «Дорогая, будь ко мне понежнее!»,

и обратиться к партнеру с этой фиксированной темой, но с разными установками. А именно: у вас будут четыре разные интонации в Деловом стиле и четыре разные интонации — в Личном стиле. Такие:

Деловой стиль

- Посоветоваться и согласовать интересы
- Нейтрально выраженная обоснованная просьба
- Деловое предложение
- Информация о желании и конкретное распоряжение

Личный стиль

- Требовательное желание «Я хочу!»
- Теплая просьба с заранее благодарностью
- Интересное заманчивое предложение

- Боль и тихая мольба

Каждый раз, скорее всего, вам придется немного изменять текст и уж точно менять интонации, но тема должна оставаться неизменной.

- Нежность — так нежность, а башня — так Эйфелева.

Естественно, список формочек и интонаций вы можете произвольным образом расширить, но, по опыту, уже эти восемь вариантов для многих оказываются задачей весьма непростой.

- Желаем успехов и много нежности!

Сенсорные мотиваторы

Хорошо это или плохо, но мы никогда не видим сам мир — нам дано воспринимать только те картинки о мире, которые мы формируем себе сами или нам формируют окружающие. За каждой картинкой, за каждым образом стоит некоторое смысловое поле, некоторая общая сказка об этой части мира.

- На ветке сидит соловей. Для японца это певец любви, для китайца — еще не пойманный завтрак, для эколога — живое существо, нуждающееся в его защите.

Собственно сенсорное поле может восприниматься нами фрагментарно или целостно, более удаленно или в приближении, отстраненно или с личностным включением плюс с разной эмоциональной окраской... И тогда картинка мира становится светлее, ярче — или печальнее, тусклее; цветной — или черно-белой; наполненной простором или затхлой и замкнутой... В результате мир оказывается живым — или мертвым, молодым — или усталым, наполненным волшебными подарками — или ловушками и страшными чудовищами.

Точно так же человек в своей внутренней картинке как-то (и очень по-разному) видит себя — и других людей.

- Я маленький — они большие, я умный — они идиоты, все мужчины — грязные свиньи, а дети — беда и наказание.

Так вот, если мы живем в каком-то смысловом поле и воспринимаем мир через некоторую сенсорную картину, то очевидно, что управлять мотивами, поведением и чувствами людей можно, влияя на это смысловое поле и картину мира. Техник для этого — немереное количество, здесь мы упомянем только некоторые, чаще и успешнее других применяемые в общении эффективными людьми.

Сенсорная очевидность

Те аспекты ситуации, которые вы хотите сделать (себе или другим) мотивирующими, представьте сенсорно очевидными: тем, что наглядно видимо, слышимо, ощущаемо и осязаемо.

- Внятно, конкретно, подробно.

Как минимум в речи используйте больше картинок и иллюстраций: тезис — иллюстрация. Тезис — иллюстрация.

- Собственно, тезис уже вам сообщен. Все, что последует далее, — одна большая иллюстрация.

Чтобы это стало вашей привычкой, возьмите какой-нибудь полезный для себя алгоритм, например грамотную отдачу распоряжения, и отработайте его в режиме максимальной сенсорной очевидности. Например,

привлеките к себе внимание,

- Сенсорно очевидно: чтобы человек оказался прямо перед вами, глаза не бегающие-отсутствующие, а ясные, внимательные, вас вполне видящие... Хорошо!

при необходимости предьявите власть, покажите, что руководитель здесь — вы,

- Телесно прочувствованно. Пусть постоит, пока выдумаете, потом: «Так... возьмите листок бумаги, сядьте — вот здесь, запишите задание!»

обрисуйте проблему,

- Убедительными картинками и доходчивыми комментариями: так, чтобы не прочувствовать ее было нельзя.

поставьте задачу, обозначьте время и критерии,

- Четко и наглядно: нарисуйте необходимый итоговый результат.

конкретизируйте по шагам,

- Просто и подробно: «Идете... согласуете... идете... договариваетесь, вам в результате должны сказать то-то, вы должны получить на руки то и то».

пресеките нежелательные варианты,

- Лучше через четкие противопоставления: «Вот это будет правильно, а вот это — нет».

положите конфетку,

- Искренне илично: «Я на вас надеюсь, это очень важно!»

поставьте на контроль понимание,

- Не вообще «Понятно? — Понятно!», а конкретно: «Повторите, что вам надо будет делать и какой должен быть результат!»

поставьте на контроль результат,

- Внятно, конкретно, подробно: «Как только сделаете, жду вас здесь: доложите о результатах. Если вдруг затруднение — также звоните».

дайте отмашку!

- Понятную и живую: «Подумайте, еще вопросы есть? Нет. Что делать — знаете. Да? Да. Тогда — вперед!»

Управление вниманием

Это одна из самых распространенных, простых и эффективных техник управления мотивацией через управление сенсорным полем: направляйте внимание человека на то, чем вы хотите его заинтересовать, и отвлеките от того, что ему видеть не надо.

Возможно, вы не относите себя к любителям конфет и «Пепси», но, если у вас на столе будет стоять бутылочка «Пепси» и коробка конфет, можете быть уверены, что в самое ближайшее время вы себе нальете и заедите. Так происходит просто потому, что эти ненужные вам продукты будут привлекать ваше внимание.

Если вы хотите активно заниматься спортом, то спортивный инвентарь лучше расположить на линии внимания: гантели в комнате должны лежать не убранные аккуратно с глаз, а на виду.

На этой же Технике управления вниманием основан «метод Сократа» и метод альтернативных вопросов: «Ты будешь кашу рисовую или гречневую?»

- Внимание обращается на выбор из этой альтернативы, а выбор есть кашу или творог или вообще не есть — из внимания убирается.

1 Отмашка — реализация техники «легкое начало», как легкий пинок для разгона.

Внимание — это ресурс, и, направляя этот ресурс в нужном направлении, вы запускаете нужные вам процессы. Именно это — основа техники «Поддерживающее касание»: когда у человека борьба желаний и он находится в точке выбора, можно как бы вскользь коснуться приятной для него темы в сторону нужного вам выбора.

Например, жена делает зарядку, приустила, кажется, собирается ее завершить. А могла бы позаниматься еще. Вы интересуетесь:

— Слушай, а откуда ты знаешь вот эти классные упражнения на растяжку?

- Она начинает увлеченно рассказывать и вместе с этим продлевает зарядку еще минут на пятнадцать.

- На тебя как-то приятно смотреть... Мне кажется или вправду за последние дни ты уже немало от зарядки похудела?

- Независимо от очень спорных показаний весов, жена вам обязательно поверит, после чего поднятие ног во все разные стороны покажется ей очень достойным и увлекательным занятием.

С другой стороны, чтобы увести внимание от нежелательной темы,

- например, от возражения,

практически повсеместно используется переключение внимания: пошутили, заговорили о другом, увлекли новостью или отвлекли приятным поглаживанием, после которого все мысли уступают места хорошим чувствам, а чувства подсказывают замечательные новые идеи и решения, которые, собственно, и являются самым ценным, что может быть создано людьми.

- Ой, мы, кажется, оказались уже в другом месте...

Практикум-иллюстрация «Управление вниманием»

Вам предлагается проанализировать общение папы и его восьмилетнего сына. Вопросы: какие техники и приемы вы сможете разглядеть в том, что делал папа? Итак,

- Пап, купи мне бананов!
- Тебе нравятся бананы?
- Да, я хочу бананы!
- Здорово, и у тебя будет длинный хвост. Ты знаешь, что от бананов вырастают длинные хвосты, как у обезьян? Вот ты в зоопарк ходил?
- Ходил.
- А обезьян видел?
- Видел.
- Какие у них хвосты — длинные?
- Длинные.
- Ас длинным хвостом тебя не пустят в спортивную школу. Кстати, когда там начинаются занятия?

Ответ на практикум: «Управление вниманием»

- Пап, купи мне бананов! (Сын относится к отцу запросто, как к тому, кто естественно должен исполнять его желания. Наличие такой близости — хорошо, отсутствие уважения — спорно.)
- Тебе нравятся бананы? (Парафраз намерения. Перехват инициативы и помощь сыну задуматься, насколько случайно именно такое обращение и по этому поводу. Дополнительно — выкраивание времени, чтобы обдумать ситуацию.)
- Да, я хочу банан. (Попытка не услышать отца. «Нравится» и «хочу» — разные вещи. Хочу — диктат воли. Нравится — обоснование желания. «Хочу» говорит лидер, «нравится» — обосновывает свое желание подчиненный.)
- Здорово, и у тебя будет длинный хвост. (Папа, видимо, решает на этот раз воспитанием не заниматься и, используя шутку, уходит в режим «замнем для ясности». Шутка — это и напрягает, и весело, а самое главное то, что возражать на шутку всерьез — глупо). Ты знаешь, что от бананов вырастают длинные хвосты, как у обезьян? (Ловушка компетентности. И лучше не дать времени на обдуманый ответ, повернув в нужную сторону следующим вопросом.) Вот ты в зоопарк ходил? (Переключение внимания на основе ловушки состоятельности-бывалости.)
- Ходил. (Сделал шаг в нужную сторону.)
- А обезьян видел? (Тянем его внимание дальше.)
- Видел. (Еще шагок.)
- Какие у них хвосты — длинные? (Риторический вопрос — подсказка.)
- Длинные. (Приехал в заданный пункт.)
- Ас длинным хвостом тебя не пустят в спортивную школу. (Суждение, против которого не возражишь: ловушка трюизма.) Кстати, когда там начинаются занятия? (И все. Закрыли тему предыдущую, открыли большую тему следующую.)

Эффекты сенсорного поля

Сенсорное поле — это поле и зрительного, и звукового, и тактильного, и всякого другого человеческого восприятия. У человеческого восприятия же есть определенные особенности — эффекты сенсорного поля, и тот, кто их знает и учитывает, приобретает дополнительные возможности для управления своим и чужим вниманием.

Не претендуя на полноту и исключительность списка, перечислим те, которые чаще других и более эффективно используются в реальной коммуникативной практике.

Эффект сенсорного объема

Большее по сенсорному пространству или объему представляется как более важное, главное и сильное.

- Чтобы маленькая мысль прозвучала внушительно, ее необходимо развить и показать со всех сторон.

То, что вы слышите постоянно, начинает казаться вам и правдой, и реальностью.

- Теория «Большой лжи» от Геббельса — только сухая констатация этого закона человеческого восприятия.

Широкие жесты, заразительный смех, громкий смех, громкие высказывания — тот, кто это практикует, чаще оказывается в центре внимания.

ДА?

Эффект сенсорного центра

Находящееся в пространственном центре привлекает максимум внимания и воспринимается как основное, главное.

- В речи — ваш тезис, главная мысль должна следовать после вступления.

И ТОЛЬКО!

Эффект края



Уже открыв дверь, Штирлиц хлопнул себя полбу и засмеялся:

- Я стал склеротическим идиотом...

Я ведь шел к тебе за снотворным. Все знают, что у тебя хорошее шведское снотворное.

Запоминается последняя фраза. Важно войти в нужный разговор, но еще важнее искусство выхода из разговора. Теперь, думал Штирлиц, если Рольфа спросят, кто к нему заходил и зачем, он наверняка ответит, что заходил к нему Штирлиц и просил хорошее шведское снотворное.

После пространственного центра наше внимание обычно привлекает край, а во временном континууме привлекает максимум внимания (и воспринимается как основное, главное) — начало и конец. Соответственно, если вы пользуетесь

техникой «предложение альтернативы»: «N или M?» — в вашем вопросе последним должно стоять то, что вы хотите получить в ответе.

- Эффект «новизны» или «привыкания к новизне» базируется тоже на эффекте края: все длящееся становится не таким ярким, потому что не имеет края завершения. А если сделать паузу, образуется край: «Было — не было — снова стало!», и внимание обостряется снова.

Эффект «Тройка, семерка, туз»

Прекрасно воспринимается одна главная мысль, две мысли (два элемента) лучше давать в оппозиции друг к другу,

- тогда они воспринимаются как одно целое, великолепно идет тройка.

- Три богатыря, три направления пути от камня, три желания...

Четверка воспринимается хуже, ее имеет смысл формировать в квадрат (как типология или классификация).

Далее от пяти и выше нужно иметь в виду, что человеческое восприятие имеет свои законы, и больше семи (плюс-минус два) элементов человек одновременно воспринять не может.

- Укладывайтесь. Кстати, сколько в этой главке перечислено эффектов?

Эффект акцента

Привлекает внимание то, на что делается ударение, акцент. Вдруг:

Яркая краска!

Повышение громкости!!

Увеличение скорости!!! Или, напротив, не ударение, а —

ПАУЗА.

Если из зрительного и слухового поля перейти к кинес-тетике, то акцент выступает, в част-

ности, как маркер пространства.

Одну позицию фиксируем жестом влево —

— другую, противоположную, — жестом вправо.

- Или не только жестом, а всем телом поворачиваемся туда —

или сюда, перемещаемся в тот угол или этот, руками укладываем нужную мысль в пространство слушателей!

И — якорение! Якорение — это тот же акцент, производимый, как правило, непосредственным физическим прикосновением: касание, легкий удар, теплое похлопывание кстати...

Здесь хочется подчеркнуть, что люди обычно не подозревают, какой потрясающей силы эффект в общении имеют обычные касания: как бы случайное касание руки, касание плеча (или объятия плеч).

- А женщины еще очень любят снимать невидимые более никому шерстинки с пиджака мужчины, которого хотят прибрать к рукам.

Важно только помнить, что неаккуратное касание вызывает не якорение, а мгновенное отталкивание, защиту и протест. А как делается «аккуратное» касание?

Легко: поставьте раскрытую звездочкой ладонь ребром перед собой и напрягите ее максимально, так, чтобы пальцы образовывали не хапающую лапу, а отгибались как бы назад. Тогда, если вы захотите тихонько прикоснуться к плечу, вы сможете коснуться плеча не пальцами, а серединой выгнутой ладони.

- И вам станет немного щекотно. А приятно будет обоим.

И это первое, что вам разрешат. Если у вас получится это кстати и не нарочито, вместе с теплыми спокойными словами и на секундочку, то в следующий раз вы сможете делать это увереннее и дольше, и скоро ваша рука в любой момент может мягко обтекать плечо приятного собеседника.

- Или собеседницы.

Эффект упаковки

Мятеж не может кончиться удачей: В противном случае его зовут иначе. Грустно констатировал С.Я. Маршак

Как это ни называй: «Упаковка», «Перелицовка», «Игра терминами», «Переодевание слов», «Реф-рейминг» или «Лидерская интерпретация», эта языковая операция настолько привычна, что ее знают практически все.

Подбирая слова, одевая одни и те же смыслы в разные термины, можно создать совершенно различные впечатления. Бережливость или жадность? Упертый или целеустремленный? Несчастливая жертва или безответственная дура? Герои национального сопротивления или главари местного бандформирования?

«Лукаво втираясь в доверив, гнусный манипулятор дезинтегрировал актуальные психические процессы своей жертвы и, имея в виду свои далеко идущие эгоистические цели по контролю ее сознания, ввел беззащитную девушку в состояние неконтролируемой эйфории».

Ага. Только то же самое можно и, возможно, более адекватно описать и по-другому:

«Улыбнувшись, молодой человек прогнал ее страхи, и ей стало хорошо».

Когда почти вся литература, касающаяся вопроса манипуляций, использует язык первой версии изложения и, таким образом, активно разжигает антиманипулятивную истерию, требуется незаурядное чувство юмора, чтобы от страха не заплакать...

Эффект фона

Полдень, лето, ветерок, От руки отплыл малек. Сверху небо голубое, А душа моя — с тобою!

Уже лучше?

Есть цвета холодные, есть теплые, есть темы приятные, есть нет. На каком фоне вы решаете

подавать свои сообщения?

Осень. Ветер. Листопад. Улыбаюсь невпопад. На замерзший носик дую И уже тебя целую.

Управляя фоном, можно создавать у человека безотчетное ощущение радости или тревоги, усталости или бодрости...

За окошком тихий шум: Дождь покапал и прошел. Я тобой одной дышу, И мне очень хорошо.

Делайте фон, сознательно наполняя его теми красками, образами, настройками и чувствами, которые отвечают поставленным вами задачам.

Я стою перед тобою

И люблюсь на родное:

Эти глазки — наша светлость,

Эти руки — наша теплоть...

Я тебя люблю!

Подбирая нужный фон, помните, что короля делает свита! Включите радио и послушайте, как точно меняется музыкальная тема под тот или иной текст диктора.

• Работают — профессионалы!

Фон может и подчеркнуть значимость объекта, и снизить ее, а то и вовсе уничтожить.

Яркое на ярком фоне не выделяется, а вот даже просто симпатичная на фоне тех, кому с внешностью не повезло, — уже красавица.

Техники, построенные на сочетании эффектов сенсорного поля

«Выгодное место». То, что мы хотим представить как более основное и главное, следует (например, в речи) поставить на выгодное место: как правило, на сенсорный центр или на бросающийся во внимание край, оттенить выгодным фоном плюс дополнительно отметить акцентом.

• Шеф, садясь за стол, садится на главное место. Лидер в компании оказывается в центре и впереди, и никто не смеет лидера загораживать!

Противоположные цели, цели укрытия, преследуют «Прием 25-го кадра»: если важный и спорный пункт поставить не в центр фразы, а на ее окраину, еще лучше — спрятать в придаточное предложение, как само собой разумеющееся, а потом еще переключить внимание на неважное следующее (техника «проехали»), то собеседник важный и спорный пункт «съедает». Что нужно, в сознание ему вставили, а протеста не возникло.

Техника «Корректного избегания» помогает в ситуации, когда просто замалчивать невыгодные темы и аспекты ситуации, известные собеседнику, — не стоит, явные дыры привлекают внимание. Техничнее их коснуться, уменьшив значимость: поставить на невыгодные места, уменьшить их сенсорное пространство, объем и снять сенсорную очевидность.

«Лукавые емкости». «Нужное впечатление», «подходящие обстоятельства», «адекватное реагирование» — такие формулировки обычно нравятся всем, все уверены, что понимают их правильно, а на самом деле каждый наполняет их своим собственным содержанием.

• Именно поэтому в деловых отношениях деловые люди такие формулировки не употребляют и максимально четко их расшифровывают.

Техника «Подключение воображения» основывается на том, что додуманное и раздутое в воображении обычно существенно богаче реального факта. Угроза обещаемая страшит и мотивирует больше, чем приведенная в исполнение. Соответственно, для максимального результата оживляйте реальность словами и картинками, обращающимися к воображению собеседника, и не торопитесь убивать воображенный образ — реальностью.

Когда многие техники используются одновременно, результат усиливается многократно. Собственно, это и есть «Макияж»: представляя образ результата (процесса), его можно подкрасить, выделив те его черты и аспекты, которые делают его более привлекательным, вкусным, притягивающим внимание. Для этого нужно выделяем вниманием, увеличиваем его пространство и объем (перечисление последствий — выгодных или страшных), делаем сенсорно очевидным, ставим на выгодное (временное и пространственное) место, подчеркиваем фоном и якорим. Ненужное от внимания убираем или снимаем значимость фоном.

- Получается вкусно и очаровательно. Образцово!

«Образец». О, образец — это одна из самых волшебных мотивационных фигур. Там, где появляется настоящий образец, туда само устремляется внимание, под это подстраивается душа и влечется тело. Образец — это образец, то есть синоним всего самого лучшего! Образец сочетает в себе яркость и простоту фигуры на приятном фоне, говорящем вам о том, что все это здорово и у вас обязательно получится! Если вы зрительно, ярко, предельно конкретно начинаете видеть свое будущее, оно скоро становится вашим реальным настоящим. Чтобы сохранить хорошую фигуру и жизнерадостность, лучше всяких диет помогает видение себя изящным, легким и летящим по жизни бодрой, подтянутой походкой.

- Что, впрочем, совсем не исключает здорового питания и обливаний холодной водой. Напротив, скорее к этому подталкивает.

Эффекты и мотиваторы динамического поля

Автомашина не может сразу ни тронуться, ни повернуть, ни затормозить: процесс ее движения имеет свои законы. Человек — не автомашина, но это значит только то, что законы его движения несколько другие. И чтобы С-алгоритм, М-алгоритм и трансовые техники работали максимально эффективно, нужно учитывать процессуальные и динамические особенности человеческой психологии. Эффекты динамического поля. Как самые практически значимые мы перечислим следующие:

Эффект новизны

Начало — манит. Новизна — притягивает. Начало — это возможность, это открытая дверь — куда-то, и даже если немного страшно, все равно хочется за эту дверь заглянуть.

Новое — это шкатулка, которую еще не открывал.

- А она — под руками. Не откроете? Соответственно, все, что предьявляется как:

Новое!

вызывает повышенный интерес и желание.

На самом деле «новое» вовсе не значит «лучшее»,

очень часто «новое» — это просто «другое», а не то, что вам нужно,

но взрослые — это те же дети, а дети всегда тянутся к новому, как к возможности чуда.

- А вдруг оно — возможно? Вот тут, за поворотом, куда я еще просто не заглядывал?

На этом все и строится. Остальное — дело упаковки.

Эффект доступности

Впрочем, любое начало вызывает два чувства: первое — хочется, а второе — страшно.

- Можно — в другом порядке: вначале страшно, потом — хочется.

Соответственно, чтобы дело началось, нужно усилить «хочется» и справиться со «страшно». Способов для этого много, и один из самых простых и естественных — создать ощущение, что начало здесь — легкое.

- Ну, несложное. Нам вполне по силам.

Чтобы создалось именно это ощущение, ситуация для начала —

специально упрощается, либо — делается с помощью, либо — разжевывается до предельной ясности,

и соответствующая техника получает имя: «Легкое начало!»

Вариант этой техники — ссылка на общедоступность: «Могут другие — можешь и ты». Частично здесь же работает личностный вызов: «Другие могут — а чем хуже ты?»

- Почему великий человек — не ты?

Эффект инерции массы

Все, что трудно сдвинуть, потом так же трудно остановить, а то, что трудно начать в обычном темпе, иногда можно сделать «с разбегу».

- Разбежались, и в речку — плюх!

Мы об этом писали: «Лидера делает напор энергии». Нарацивайте скорость, господа! Если в себе и другом раскрутить внутренний моторчик, то дальше можно въезжать в ту или иную ситуацию просто потому, что вас несет. Если что-то делается быстро и ловко, то нередко это дело ока-

зывается успешным только потому, что оно было сделано на скорости.

- Сделано — и с концом! 336

Обратите внимание, как часто вам искусственно накручивают скорость, ограничивая ваш выбор лихой формулой: «Или сегодня, или никогда!»

- Достойный ответ этому: «Да, я подумаю об этом завтра».

Пусть в вашем арсенале будут как техника «Темп и Энергия», так и прямое использование эффекта инерции. Вы знаете, что если на скорости сделано несколько шагов, то очередной шаг в том же направлении делается просто по инерции. Если три раза подряд собеседник ответил «Да», то четвертый раз он отвечает «Да» почти на автомате. Если три раза подряд предложения начинаются одной и той же формой, то и последнее предложение хочется закончить в том же стиле...

- Да?!

Эффект фазности

У каждого мгновенья свой резон,
Свои колокола, своя отметина...



В отличие от вентилятора, автомобиля и эспандера, человек к равномерному наращиванию усилий не приспособлен. Человек — существо фазное и циклическое.

В сутках есть утро, день, вечер и ночь, и как бы ни нужно было трудиться, ночью хочется спать.

После фазы напряжения мышцы требуют фазу расслабления.

Человек дышит:

вдох — выдох,

вдох — выдох — вдох,

и смеяться, как и отдавать распоряжения, можно только на выдохе.

На все есть своя фаза.

Когда-то легче нежелательную фазу переждать, чем ломать ход естественного процесса, когда-то можно и нужно встроиться в кривую настроения,

- Именно с тем, чтобы в нужный момент, сев на удачную фазу, повести процесс уже за собой.

в любом случае отслеживать фазный характер течения коммуникативных и рядом лежащих психических процессов — нужно.

Далеко не каждый из ваших собеседников умеет параллельно разговору думать, и тогда грамотная беседа требует специальных пауз для размышлений.

- Подумали — поговорили. Теперь снова нужно подумать...

Именно в связи с этим для принятия важного решения собеседником обычно предлагается не жать на него сразу, а дать маленькую паузу: латентную паузу для переваривания... Чтобы человек повернул свои мозги, ему нужно время, нужно переварить то, что ему было сказано.

- Причем обычно чем меньше мозгов, тем больше требуется времени...

Возвращаясь к дыханию: дыхание наравне с интеллектом и эмоциями есть основа коммуникативного процесса, и мастер коммуникации должен в совершенстве уметь класть текст на дыхание — свое и чужое.

- В частности, мы об этом писали в главе, посвященной подстройкам.

Имеет смысл внимательно посмотреть на выступления профессионалов-юмористов, зачитывающих свои произведения перед хохочущим залом. Что нужно, чтобы зал загрохотал смехом?

Качество шуток? Да. Но не только. Не менее важен временной расклад, длительность каждой запланированной паузы, чтобы создалось напряжение дыхания — и готовность выдохнуть его в смехе. Для этого мастер устного рассказа вначале строит зачитываемого текста подстраивает зал в единое дыхание

- Подстроили.

и после этого со снайперской точностью, с точностью до мига, шуткой или фразой попадает в нужную фазу, попадает в ту минуту, когда зал готов выдохнуть.

- Га-а-а! Га-а-а!

Просмеялись, набрали воздуха — и мы им еще, на выдох следующий!

- Га-а-а! Га-а-а! Га-а-а! Га-а-а! Все, зал лежит.

Да, вот такой любопытный закон своевременности шутки. Попали в тон и в секунду — человек засмеется. С той же самой шуткой, но не попали — человек не засмеется, а поперхнется.

- И вам будетуже вовсе не смешно.

Эффект завершения гештальта

Гештальт — это целостность, это законченность ситуации и процесса. И если вы хотите, чтобы нечто завершился партнер, формируйте целостность с единственным отсутствующим звеном. Если вам нужно, чтобы фразу завершили не вы, а собеседник, предоставьте это сделать — ...

- Спасибо, вы сделали это.

Эффект колен, или Привычка

То, что однотипно повторяется раз за разом, закрепляется и становится привычкой. Протоируется путь, формируется колея, из которой выбраться и трудно, и скоро уже не захочется. Человек скоро отождествляет свое привычное с собой, начинает говорить об этом «Я» и через некоторое время готов это уже защищать, как свое родное, от каких-либо новых изменений.

А поскольку переучивать всегда труднее, чем научить, издавна идет борьба за: кто же научит первым? Научил первым — стал родным. А все остальные — уже чужие.

- Только потому, что немного опоздали...

Конструктор из динамических мотиваторов

В практике чаще всего обращаются к следующим составным мотиваторам динамического поля, которые позволяют влиять в процессе коммуникации более эффективно.

«Шаг за шагом»

Если нечто большое и кажущееся трудным разбить на мелкие последовательные шаги, то сделать ближайший шаг почти всегда возможно. И уже не страшно.

• Прожить всю жизнь ярко и достойно — задача кажется невозможной. Прожить так один день — уже более реалистично. Быть смелым, умным и красивым ближайшую минуту — может практически каждый. Хорошо, но ведь день и состоит из минут, а жизнь и состоит из конкретных дней. Все возможно!

Еще история из жизни. Папа Валера спортивный сам и приучает к бодрой жизни своего сына. Все хорошо, но вот на конкретном маршруте под реально тяжелым рюкзаком сын пищит: «Больше не могу!» Да, сыну действительно тяжело, но основной груз на отце, и ему не легче: маршрут испытывает всех. Как дошли они до лагеря, успев до темноты? Их выручил способ «шаг за шагом»:

«Вон ту сосну видишь? — Вижу. — До нее дойти сможешь, сил хватит? — Хватит. — Вперед». Дошли до сосны: «Есть! Поздравляю! А вон до той березы?»

...Одолеть маршрут целиком казалось невероятным, но когда они доходили до очередной реальной цели, каждый раз оказывалось, что можно сделать еще один маленький подвиг. И так шаг за шагом, подвиг за подвигом, прошли весь маршрут.

«Стимульная цепочка»,

или «Последовательность простых шагов»

Это очень похоже на «Шаг за шагом», но тут суть не в том, чтобы разбить большое и сложное на простые и мелкие фрагменты, а в том, чтобы мелкие детали-шаги подсоединить друг к другу и сделать их цепочкой, ведущей к цели. Стимульная цепочка — это создание (или исполь-

зование имеющихся) ситуативных стимулов, каждый из которых вас подвигает в нужном направлении, а вы при этом как бы перепрыгиваете от одного подтолкнувшего вас стимула к другому.

- Часы побуждают подняться, туалет манит сам по себе, на выходе турник перед глазами приглашает повисеть. Повисели — даже захотелось подтянуться, спрыгнули — уже бодрый, после ванны очень неплохо сделать зарядочку, тут уже зовет кофе.

Это можно назвать еще как «Легкое втягивающее начало», поскольку трудности каждый раз даются маленькие, а кусочки сыра один за другим тянут, затягивают... Сделал шаг — глупо не делать второй. Но если уже сделано два шага, третий шаг идет естественным образом.

- Эффект инерции.

«Заманивание»

В принципе это может быть абсолютно безобидно. «Как ты считаешь (пауза)...» — ну да, это втягивание, да, это привлечение внимания и это заманивание, но, чтобы вас слушали и слышали, это и требуется: вынуть человека из его ситуации и поместить в вашу.

- Чтобы он вас понимал.

Если «заманивание» делается с добрыми намерениями, оно повсеместно называется еще и по-другому, а именно: «Подготовкой».

Действительно, вот с какой стати большинство нормальных детей захочет ходить в школу и учиться там урок за уроком? Однако... Однако если ребенку устроить увлекательные подготовительные занятия (расшифровывайте: с ним сидят персонально и у него теперь куча игрушек под названием «канцелярские товары»), после чего (вместе с ним) пойти в магазин и выбрать ему портфель с самыми блестящими пряжками (например), то первого сентября ребенок с большим букетом цветов бодро поскачет в любимую (уже любимую и заранее любимую) школу.

- А если он там уже оказался и знает, что школа — любимая, скоро он себе это докажет самым убедительным образом. Что, собственно, и требовалось.

«Неявное начало»

Это то же заманивание, но не с целью создания позитивной мотивации, а с целью снятия мотивации негативной, снятия страха. Когда человек не может начать что-то делать из-за страха: «Не получится!», с ним соглашаются: «Хорошо, хорошо. Да, ты пока не можешь... Да, мы не будем», но втихую ему подсовывается ситуация, в которой ему придется выполнить определенные действия...

- Которые, собственно, и являются началом.

Внимание отвлечено, человек вовлекается якобы в другое дело, а на самом деле — в нужное. Когда уже нечто сделано и получилось, человеку показывают: «Так ты это уже сделал! Ты можешь!»

«Неявное начало» может иметь и другую форму: «Ты это уже умеешь!» В данном случае делать человеку ничего не предлагается, но проводится анализ того, что он уже делает и умеет делать в обычной жизни, и уже в его опыте находится то, что и требуется для успешного начала. Ему показывают, что он это делал и раньше, только в другом контексте и обстановке, и эти действия и движения для него привычны и знакомы.

- «Дорогой, ты это уже умеешь делать лет десять!»

Третий вариант этой техники — «Как бы». «Представь, что ты это уже умеешь. Как ты тогда будешь это делать?»

- Как ни смешно, такая простая формулировка также нередко помогает обойти сопротивление.

«Создание промежуточной выигрышной ситуации»

Из ситуации А человека затруднительно перевести в ситуацию Б, но несложно в ситуацию В. А вот эта самая В такая, что из нее человек сам сильно стремится в ту самую Б. И вы все сделали.

Мини-ситуация из психологического тренинга: «Поднимите руки. Вы опустите руку тогда, когда найдете (увидите) среди присутствующих трех человек, удовлетворяющих критерию Z». Руку поднять нетрудно («Легкое начало»), но после руку опустить хочется.

- Проверьте: поднимите руку, но подержите ее подольше. И обратите внимание, какие жела-

ния начинают возникать в плече.

Руку опустить хочется, но (и одновременно) поэтому, чтобы оставаться честным человеком, возникает реальное желание найти трех человек... И чем больше устает рука, тем энергичнее интеллектуальные поиски.

«Раскрутка»

Раскрутка — один из самых интересных и популярных в практике мотиваторов динамического поля.

Что диск-жокеи, что проповедники, что ведущие шоу или тренингов — все эти люди в силу специфики своей деятельности должны постоянно раскручивать аудиторию. И они это делают. Как?

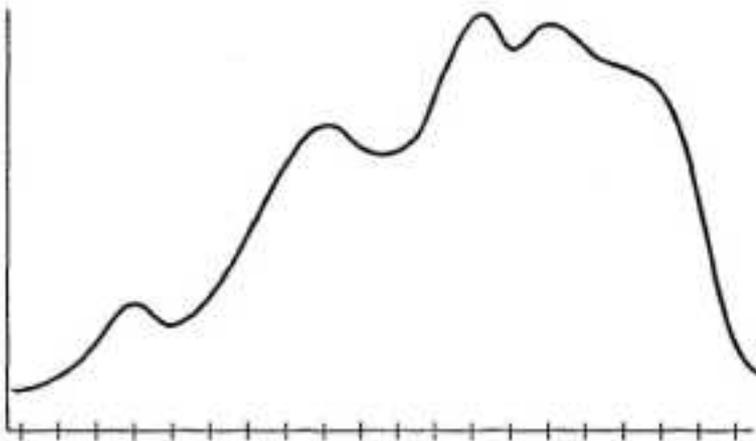
Раскрутка соединяет в себе многое: вначале присоединение к исходному состоянию, синхронизация с ним, потом повышение энергетики, еще повышение — и немного остыли, отдохнули, подышали.

Потом немного новизны, легкое начало, снова повышение энергетики, еще больше, еще, почти оргазм — нет, подождите, поспокойнее, всякое истинное желание должно быть выстрадано.

Подождите, подождите, подышите спокойно, поскучайте, наберитесь сил, дыхания, подготовьтесь, уже скоро...

Пошло!

Пошло, вперед, еще вперед! Есть, есть! Еще раз! Победа будет за нами! Она с нами, ура!!! И хорошо... И помягче... И совсем хорошо... Так прошла классическая волна раскрутки.



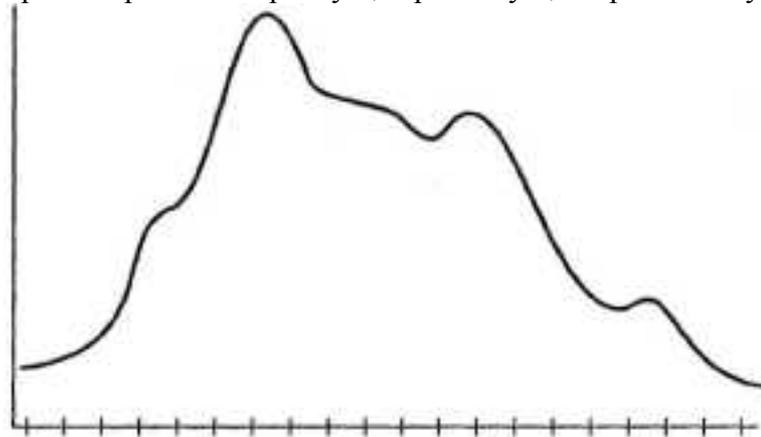
интересен и
вой стандартной схемы силового алгоритма:

Возможно, будет ин-
анализ энергетической кри-

ЗАХВАТ	Первичный контакт
	Определение поля и условий схватки
	Привлечение и фиксация внимания
	Депотенциализация противника
ПРИЕМ	Удар (прием)
	Латентный период (дымовая завеса)
	Коридор для отхода партнера в нужном направлении
	Толчок и помощь в полете
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться
	Фиксация итогов

Завершение контакта

Как правило, такой разговор имеет обратную, зеркальную, энергетическую кривую:



Энергетическая кривая может быть с пиком в первой трети, может быть с пиком во второй трети (зеркальный вид), но для большинства грамотных взаимодействий именно она является тем стержнем и крепкой основой, на которой происходит внешнее, информационное взаимодействие.

Формирование привычки, или дрессировка

Беседуют две обезьяны в клетке:

— Подруга, а что такие условный рефлекс?

— Ну, как бы это тебе объяснить... Вот видишь этот рычаг? Как только я его нажимаю, так вот этот человек сразу подходит и дает мне кусочек сахара!

Одним из самых древних и одним из самых эффективных методов управления людьми и другими животными является, похоже, дрессировка: выработка фиксированных форм поведения с помощью чередования положительных и отрицательных подкреплений.

В отношении дрессировки, как нигде, ярко работает эффект упаковки: назовешь «выработкой полезных привычек» — все согласно кивают, упомянешь «дрессировку» — народ напрягается.

- «Я не лошадь, чтобы меня дрессировали!»

Хотя речь идет об одном и том же, если хоть выработкой привычки, хоть дрессировкой занимается профессионал.

Общая формула:

четкое управляющее воздействие — отслеживание выполнения —
выполнение—

положительное подкрепление. А если не выполнение, то отрицательное подкрепление и снова: четкое управляющее воздействие...

И так далее до выработки рефлекса. Привычки.

То, что вначале требовало от вас усилий и внимания, с выработкой рефлекса,

- с выработкой привычки,

становится элементарной операцией, как включить свет: нажали — свет. Сказано — сделано.

Чтобы осознать эффективность дрессировки, имеет смысл обратить внимание на то, как дети приучают своих родителей слушаться. Дети — прирожденные дрессировщики и действуют по всем правилам этой строгой науки.

Вот девочка пяти-семи лет, вот ее родители, и девочка приучает родителей к правильному поведению. Все просто: завтрак — ей нужна ложка, она просит — и тут же реагирует в зависимости от того, как ведут себя родители. Если они дадут ей не ту ложку или не столько каши, она сра-

зу нахмурит брови; если же родители сделают то, что ей понравится, она будет всей мордашкой лучиться и, такая довольная, показывать им, что они все делают хорошо и правильно. И она будет то так сердиться, то так лучиться до тех пор, пока взрослые твердо не усвоят, как им вести себя рядом с ребенком надо.

Дети хорошо знают, что такое — искусство дрессировки. А хорошо ли эту науку помним мы, взрослые? Лидеры? Руководители?

Искусство дрессировки

Завоевав сердце, нельзя не наказывать. Если не наказывать, подчиненный, движимый естественным желанием приближения к центру притяжения, забудет о мере. Он потеряет главное качество подчиненного — готовность выполнить приказ, еще ничего не зная о его содержании. Ненаказываемый подчиненный будет стремиться выполнять лишь те приказы, которые способствуют его продвижению в центр, и уклоняться от выполнения иных. Тем самым порождая порядок, при котором и иные подчиненные будут рыться в ваших приказах, как в товарах в дешевом магазине, выбирая наиболее для себя подходящие для выполнения. Наказан лишь тот, кто почувствовал себя наказанным, а не тот, кого наказали.

Пастор Шлаг с интересом читал Владимира Тарасова

Основные понятия и законы

Два главных понятия дрессировки — это управляющие сигналы и подкрепление: положительное или отрицательное.

Что может быть управляющим сигналом, вербальным или невербальным распоряжением? Очень многое. Это может быть и приглашающая улыбка, и о-чень удивленные глаза, и огорченное покачивание головы, и жесткий приказ: в зависимости от того, что в ситуации требуется и что вы себе можете позволить.

А что может быть положительным или отрицательным подкреплением? Самое смешное, что все те же самые вещи:

все зависит от конкретной ситуации и стиля воздействия. Впрочем, есть достаточно универсальное понятие, которое вмещает в себя основные варианты положительного подкрепления, — это поглаживания...

- Поглаживание комплиментом, поглаживание тем, что повернули к человеку голову, тем, что процитировали. Тем, что пожали руку или погладили по плечу...

Напротив, когда вы улыбнулись демонстративно другому, повернулись спиной, это уже — уколы (С удовольствием сошлемся на Эрика Берна, введшего в научный оборот эти живые понятия. Кто его не читал, порауйте себя «Играми, в которые играют люди» и другими его великолепными книгами).

. А еще сильнее — удары: бросили колкую фразу, жестко посмотрели, кинули обвинение... Ушли...

Искусство дрессировки и состоит из четких управляющих воздействий и чередования положительных и отрицательных подкреплений, а основные законы таковы:

- Моментальность подкрепления: закон срочности,
- Стабильность подкрепления: закон повторения,

- Реальность подкрепления: закон сенсорной очевидности,
- Работа на позитиве.

Итак, что же держат в голове профессионалы-воспитатели, когда в воспитательном процессе,

- не суть — в семье или в корпорации, используют элементы дрессировки?

Моментальность подкрепления: закон срочности

Самая эффективная — реакция сразу. Реально подкрепляющая реакция — не отсроченная, а сразу сопровождающая желательное (или нежелательное) поведение.

Радуйтесь, шефы, боссы и родители, из этого следует хорошая новость: долго сердиться смысла нет! Долгие воспитательные беседы вырабатывают у воспитуемых только реакцию вас не слышать и держаться от вас подальше.

- Последнюю фразу имеет смысл прочесть еще раз и вдуматься в ее смысл: если вы хотите выработать стойкую невосприимчивость к своим словам и желание держаться от вас подальше, дрессируйте с помощью долгих воспитательных бесед...

Итого, в эффективной дрессировке:

Или вы реагируете немедленно, или не имеет смысла реагировать вовсе.

Стабильность подкрепления: закон повторения

У воспитателя могут быть самые продвинутые взгляды и принципы, но без четкой дисциплины и последовательности, без стабильного повторения его воздействия рассеиваются, рассыпаются, уходят в песок... На раз, на два — нашего запала хватает, а каждый день повторять и повторениями закрепить — то ли устаем, то ли забываем.

- Сейчас сказали, следующий раз пропустили, через раз простили, и потом не только разрешили, а еще и сами сделали...

Усваивается только то, что повторяется стабильно.

В этом плане лучше всего воспитывает стена: она всегда на месте, и сколько на нее ни налетай, свое жесткое подкрепление она выдаст всегда: всегда стукнешься. Вот дети с нею и не ссорятся.

Реальность подкрепления: закон сенсорной очевидности



Холтофф усмехнулся:

- Тогда бы никто не болтал, если бы у каждого был домик в горах, много хлеба с маслом и никаких бомбежек...

Штирлиц внимательно посмотрел на Холтоффа, дождался, пока

тот, не выдержав его взгляда, начал суетливо перекладывать бумажки на столе с места на место, и только после этого широко и дружелюбно улыбнулся своему младшему товарищу по работе...

Этот закон лучше всех взрослых знают и используют дети.

Если хочет загладить свою вину взрослый, он будет гундеть: «Вот, я был неправ, я осознал... прости, пожалуйста». Что с этим гундежом делать, кому эти пустые слова нужны? А ребенок... ребенок действует очень реально, конкретно, осязаемо. Он подойдет без всяких объяснений и других лишних слов, потретя около тебя и сделает тебе что-нибудь хорошее. Или полезет обниматься и поцелуется.

- Ну куда ты от него денешься? Ребенок разговаривает со взрослыми на том языке подкреплений, который воспринимают как реальный и знают — все.

Взрослые в своих реакциях сдержанные, то есть никакие, а дети реагируют очень реально: ярко, громко и весомо. Как правило, ребенок реагирует всем телом и эмоционально выразительно: протестует всем телом и всем телом радуется, всей мордочкой благодарит. Все это — сенсорно очевидно.

• Вот он шумит, орет и ручками-ножками размахивает — такое нельзя не заметить; вот он расстроился, голова поникла, плечики опустились — тут даже самому толстокожему взрослому все станет ясно без лишних слов.

Мораль?

Реагируйте — ощутимо!

Работа на позитиве

Да, дрессировка — это не только положительное подкрепление нужных действий, но и отрицательное подкрепление нежелательного поведения. Верно. Но первое — лучше, • Потому что укрепляет отношения между...

а второе — нежелательно, ибо отношения легко портятся, люди отдаляются друг от друга, а ломать уже сформированное — реально тяжело.

Торопитесь вырабатывать положительные привычки, ибо ломать уже сформированные — гораздо труднее.

С этой точки зрения исключительно разумно практиковать положительное подкрепление каждого отдельного микродействия.

• На языке управленцев — максимальная плотность контроля, когда отслеживается не только конечный результат, но и ход процесса, причем малыми квотами. Иногда это слишком накладно, но по крайней мере в критических пунктах взаимодействия это просто необходимо.

Вы обратились, он

услышал и повернул голову —

подкрепление, решил подойти и подошел —

наградили, слушал внимательно —

умница, решил не бодаться и согласился —

я в восторге.

С этой точки зрения лучше всего дрессируют друг друга — любящие люди: ведь они настолько внимательны к каждой мелочи, так искренне и кинестетически ощутимо благодарят не только за реальную помощь и заботу, а за каждый знак внимания, каждый ласковый взгляд!

Отсюда еще мораль:

Полюбите окружающих, и качество вашей

управленческо-воспитательной работы

повысится на порядок.

Искусство нуль-реакции

Лучший способ реакции на нарушение при незавоеванном сердце — реакция силы, реакция безразличия: да, я вижу, что вы нарушаете, и к этому вопросу мы, несомненно, вернемся недели через две, может быть, у вас и есть свои резоны для нарушения, но мы вернемся к этому позже. И уж, конечно, в этой интонации не может быть ни добродушного оттенка — ах, баловник, ну погодите, уж доберусь до вас! Ни злобного — я злопамятен, берегись! Только безразличие машины, которая когда основательно разберется, то может и наказать, а может, что менее вероятно, даже и простить.

В. Гарасов

Нуль-реакция в ответ на... — это ничего. Это хуже, чем оценка «плохо», — это ничего, и искусство нуль-реакции — это совершенно отдельное умение, для кого-то реальное, а для кого-то —

недостижимый высший пилотаж.

Казалось бы — чего проще: сделал — даем положительное подкрепление, не сделал — даем подкрепление отрицательное. Так вот, это не только не делается, чаще всего люди даже с самым высшим образованием делают вещи прямо противоположные.

Большинство людей на НЕГАТИВНОЕ

поведение значимых людей выдают...

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ подкрепление!

И выдают — привычно и стабильно, на уровне рефлекса! Не верите?

Тогда вспомните, часто ли люди • Вы и знакомые вам люди —

в ответ на глупые и обидные поступки близких и дорогих людей —

огорчаются, обижаются, страдают... Или —

сердятся, ругаются, злятся... Или хотя бы —

теряются, удивляются, озадачиваются...

Ну часто. Некоторые — практически всегда и сильно. И что? Разве это — положительное подкрепление негативного поведения?

Да.

В обычном исполнении, в повседневных человеческих играх — да.

В исполнении мастера это может быть отрицательным подкреплением, это стоит сделать отрицательным подкреплением, но это еще надо сделать! А мы делаем — по-другому.

Посмотрите, как играют щенки: они покусывают друг друга. Это положительное или отрицательное подкрепление? Само причинение боли — подкрепление отрицательное, но на фоне веселой игры и возбужденного рычания эти покусывания — часть общей щенячьей радости. Тем более восторг, когда на твое удачное покусывание партнер по игре с визгом дернулся, — ага, я его достал!

Правильно, и когда в человеческих отношениях вы показываете, что вас достали, — вы тоже создаете у партнера по игре ощущение успеха. А поскольку в ваши планы это не входит, это — ошибка.

С другой стороны, если щенок кого-то вроде укусил, а тот не дернулся... не понял. Я что, зря старался? Ну и просто неинтересно.

Когда от действий человека ничего не происходит, делать ему это становится неинтересно.

Соответственно, умение держать нуль-реакцию или спокойное присутствие без стандартных эмоциональных выбросов есть вариант отрицательного подкрепления нежелательного поведения.

Внимание — тоже конфетка.

Не подкрепляйте вниманием

нежелательные поступки.

Коллега не в настроении, что-то буркнул, вроде в вашу сторону — сейчас лучше пропустить, а чуть попозже поискать возможность настроение ему поднять.

Ребенок начал обзывать или рассказал глупый анекдот: одинаково нормально и спокойно сказать: «Прекрати, пожалуйста, мне это не нравится!», и просто проигнорировать, будто вообще ничего и не было.

• И заниматься своими делами или предложить ему что-то сделать — но не сердиться, делая его центром внимания и кормя его своим вниманием.

Не можете пресечь — подсоединитесь



- Ну что ж... Молодец... Я всегда относился к вам с уважением и полным доверием. Сейчас я имел возможность убедиться еще раз в вашей высокой порядочности, Айсман.

- Благодарю вас.

Не можете пресечь нежелательное поведение, неважно, свое или чужое, — не шумите и не переживайте, поскольку по результату это окажется ничем.

- Или, еще хуже, — положительным подкреплением. А вам это не нужно.

Вместо этого попробуйте подсоединиться: так или иначе влиться в происходящее, внедриться в это изнутри, подкреплять то, что происходило самостоятельно, без вас, а после, когда окажетесь своим, ваши воздействия будут восприниматься уже по-другому.

Никогда не боритесь против:

лучше станьте своим и, уже положив руки на штурвал, немного измените курс.

Эта политика хорошо работает и в больших масштабах, и в мелочах, вплоть до борьбы с обгрызенными ногтями.

По крайней мере нижеследующее свидетельство — документ:

Ногти я грыз давно... И ругался на себя за это — долго, но это не помогало, потому что как-то нравилось. Решил сделать по-другому, и когда замечал, что ногти снова во рту, стал давать себе команду: «Грызи!» Грыз после этого добросовестно, аккуратно и с открытым удовольствием, а как закончил — похвалил: «Молодец!» И так каждый раз, пока не стал делать это как бы по команде. И тогда после команды: «Грызи!» — я стал давать новую команду: «Не грызи!» Все, желание стало легко исчезать. И ногти теперь в рот не сую.

Резюме

Работайте на позитиве: позитивно подкрепляйте каждый пункт правильного поведения.

- Но не перекармливайте: расплачивайтесь мелочью.

Не эмоционируйте зря — не подкрепляйте вниманием нежелательное поведение.

- Ваша — нуль-реакция.

Не бойтесь негатива: если все-таки решили реагировать, делайте это сильно.

- Чтобы вдруг не перепутали: бить действия, а не личность, и правило «Плюс — минус — плюс» еще никто не отменял.

Не можете пресечь — подсоединяйтесь.

Дрессировка в трудных случаях



Не завоевав сердце, нельзя наказывать, а завоевав сердце, нельзя не наказывать. Если сердце не завоевано, значит, вы не входите в центр притяжения подчиненных вам лиц. Приближение к вам для них не ценно. Удаление от вас — не печально. И если вы все же выносите наказание, то это обнаруживает, что вы плохо понимаете происходящее вокруг вас, неадекватно воспринимаете ситуацию. Это только наносит ущерб вашему авторитету. Поскольку непростительно для руководителя. А простительно лишь для безнадёжного новичка.

Пастор Шлаг обсуждает мысли Владимира Тарасова вместе со Штирлицем

Несмотря на житейскую эффективность дрессировки, помогает она не всегда, и возможности ее ограничены. Формировать привычки, переделывать привычки — это ее конек, а вот, например, мотивационно стойкие поступки дрессировкой не снимаются: если человек к чему-то желанному стремится упорно и осознанно, а вы против,

- Или также упорно и настойчиво чего-то избегает.
- в таких случаях нужны другие средства и методы.

Если вы сильный лидер и умеете наносить сильные, в том числе эмоциональные, удары, вам поможет прямая атака.

Ее основными пунктами обычно оказываются следующие: Выждав подходящий момент,

- когда вы в ресурсе, а партнер — в неудачной для него ситуации, вы, взламывая защиту, проводите эмоциональный штурм,
- В ударе эмоции сильнее рациональности. ставите опорные точки разумной позиции,
- Потому что эмоции быстро испаряются, а разумные доводы прочнее, успех закрепляете договором,
- простым, четким и понятным для обеих сторон, и результаты уже шлифуете дрессировкой.
- То есть — дрессировка здесь будет только элементом, и только в конце. Но — элементом

важным.

Если возможностей провести успешную прямую атаку нет, нужно искать возможности обхода с флангов. Тогда шаги такие:

Шаг первый: исследование

Измените взгляд на ситуацию, станьте не жертвой, а исследователем. Один из самых продуктивных вопросов: в каких моментах и как этот человек управляет мной и другими?

- Не «обижает» меня, не «не слушается» меня, не «грубит» мне, а — как этот человек управляет мной и другими?

Начнете смотреть на его (ее) поведение так — увидите много исключительно интересного.

- Вот размышляет, пойти ли в обиду... Отвлекся... Сердится, убедительно... Безвольно опустил плечики и сделал глаза беспомощными, хочет создать чувство вины...

Шаг второй: поиск слабых мест

Наблюдая, раскладывайте все моменты в поведении человека на две категории: поведение потенциально управляемое — и нет.

Если внимательно не наблюдать именно с этой точки зрения, ваши ошибки могут идти в обе стороны. С одной стороны, вы можете предпринимать попытки влиять тогда, когда человек вас не слушает и слушать не намерен, тем более когда сознательно настроен вам противодействовать.

- Расслабьтесь — туту вас шансов нет.

Другая крайность, когда у страха глаза велики, и вы, вздохнув, смиряетесь вовсе: «С ним вообще невозможно разговаривать!» Ну почему же, даже с пьяным можно разговаривать: когда он протрезвеет...

Начав реалистично наблюдать за происходящим, вы начнете спокойно отмечать: «Вот сейчас он в ресурсе, на подъеме и управляем быть не может, а вот сейчас — возможности влияния на него появляются». Вы действительно увидите моменты, когда человек оказывается потенциально управляемым — вами или кем-то другим, когда человек физически, позиционно или по-другому ситуативно слаб.

Например, если это ребенок: он буянит, но буянить уже устает. Или — начал делать то или такое, в чем его не поддержит никто. А может быть, ребенок разбуянился так, что вы видите по его глазам: он сам чувствует, что зарвался, и уже сам себя боится...

Тогда...

Шаг третий: прорыв

Остановите его. Остановите человека

- Остановите физически, или сделайте замечание, или попросите потише. тогда, когда человек уже сам готов остановиться.

- Предположим, он чувствует свою вину и, по сути, рад тому, что его кто-то остановит. Порадуйте его!

Хорошо, вы аккуратно человека остановили — он остановился. Он вас послушался. Следовательно, вам — большой балл. Можете завершить положительным подкреплением: улыбнулись, похвалили, предложили что-то интересное.

И вышли из ситуации победителем, хотя даже не воевали.

Шаг четвертый: закрепление

На следующий день — аналогично еще раз. И еще раз. Через некоторое время все привыкнут, что ваши замечания всегда кстати и вас надо слушаться. Ну и славно: классический этюд дрессировки завершен, дальше вам не надо будет даже ничего говорить, достаточно будет вашего внимательного взгляда — и всем все понятно.

А напоследок...

Напутствие о привлекательности



Чаше смотрите людям в глаза и будьте гибким, и тогда люда к вам потя-я-нут-ся...

Старый Каа в исполнении Мюллера

Лидер, как и обычный человек, тоже хочет нравиться людям, но у него за этим желанием стоит не тяга к взаимным объятиям и улыбкам,

- хотя и это тоже,

а понимание, что его личная привлекательность — мощный ресурс управления.

Чем более вы привлекательны, тем больше у вас возможность влиять.

А чем более вы можете влиять, тем более вы привлекательны...

Вы должны быть человеком привлекательным и интересным. То ли у вас в руках сахар, то ли в глазах искорки, то ли в памяти анекдоты кстати — но при вашем появлении люди должны к вам тянуться, а не торопиться разбежаться в стороны.

- Как быть интересным и привлекательным — тема отдельная, хорошо раскрыта в других моих книгах: «Как относиться к себе и людям...» и «Книга для тех, кому нравится жить...» (глава «Любовь и дружба навсегда»).

Чтобы управлять, надо, чтобы человек был рядом и чтобы у вас были к нему ниточки. Лидер знает, что с людьми надо общаться, разговаривать, встречаться, находить поводы для взаимодействия, игры, спора — не только потому, что это приятно само по себе, а поскольку в его руках, руках специалиста, это становится способом, путем и ниточками, которые его с этими людьми сближают.

- А вблизи быть действительно лучше: легче и обнять, и провести нужный прием.

Но одно предупреждение:

Близость — оружие обоюдоострое: в близости удобнее управлять и вам, и вами.

Личностные мотиваторы

Сенсорные мотиваторы рисуют для человека картину мира, динамические заведуют его энергетикой и разворачиванием процесса его движения, информационные мотиваторы дают непосредственный заказ... Что осталось за бортом этого списка, какое поле факторов и влияний здесь не упомянуто? Верно, здесь осталось за бортом то, что обычно называется собственно личностью.

Суммируя достижения современной психологии, синтез-технология выделяет следующие узловые пункты, которые определяют личностное своеобразие и одновременно являются опорными точками, использующимися в практике для эффективного собственно личностного влияния.

Известно, что на поведение каждого из нас влияет эффект его личностной и социальной роли, эффект кнута и пряника, эффект ограничивающих рамок — правил и обстоятельств... Свое влияние оказывают и запас личных ресурсов, и конкретные отношения, складывающиеся с теми или иными людьми. Остановимся на этом немного подробнее, а пока зафиксируем список основных эффектов личностного поля:

- эффект личностной и социальной роли,
- эффект кнута и пряника¹,

- эффект личных отношений,
- эффект ограничивающих рамок,
- эффект личностных ресурсов.

Некоторые комментарии по поводу каждого из этих эффектов.

Кнут и пряник («сыр», «морковка») — понятия образные, но ими в данном контексте пользоваться удобнее, чем официальными «вознаграждение» и «наказание», тем более что последние понятия являются более узкими.

Социальные и личностные роли как мотиваторы

То, что человек в данный момент знает, чувствует и хочет, зависит от его личностной и социальной роли.

• Она сейчас — руководитель или женщина? А если женщина, в какой роли: милашки или стервы?

Меняя свою и чужую личностную роль, мы меняем всю мотивационную ситуацию в целом.

- Ты талантливый, у тебя получится. Подключи, пожалуйста, компьютер!

• И улыбочка!

Все, парень идет и трудится. Что его к этому подвинуло? Лестная роль ТАЛАНТЛИВОГО. Очевидно, что это местная конкретизация более общей формулы: «Ты — настоящий мужчина, ты сможешь это!» По ситуации настоящие мужчины умеют и должны выносить мусор, сходить в магазин, вымыть посуду, заключить выгодный контракт, совершить подвиг и т.п.

• А те, кто это помнят, вовремя напоминают об этом тем, кто это знает. Чтобы те все это делали.

Настоящий мужчина — это роль, такая же, как роль Женщины. В соответствии с этой ролью,

• по крайней мере по убеждению мужчин,

женщины должны накрывать на стол, мыть посуду и не лезть в мужские разговоры,

• с чем женщины в роли женщин-феминисток категорически не согласны.

Со своей стороны, почти все женщины вспоминают эту роль, когда отстаивают у мужчин свои права на цветы, милые капризы, слезы и болтовню. При встрече с инспектором ГАИ женщины всем телом и хлопающими ресницами настаивают на том, что они вовсе не водители автотранспортного средства, а лишь красивые и слабые женщины.

Каких ролей только нет! Есть роли шефа и подчиненного, покупателей и продавцов, посетителей госучреждений и чиновников, есть роли родителей и детей, старших и младших, любящих и обиженных...

• А также уверенных и нет, способных идуриков, везунчиков и жизнью ударенных...

На работе шеф вам напоминает: «На работе занимаются работой!» — и вы (хочется верить) вспоминаете про свою роль работника, вечером любимая смотрит вам в глаза, в которых вы читаете: «Во всем мире есть только двое — ты и я», — и становитесь романтическим любовником...

И что с этим делать?

Понимать, когда ролевые ожидания применяют в отношении к вам, и самому целенаправленно прикладывая их к себе и окружающим. Успешные люди, лидеры, отличаются от всех остальных тем, что они просто разучивают (осваивают) сценарий всех нужных им ролей и далее уверенно этот нужный им сценарий проводят. Продавливают.

• А те, кто этого не делает, ходят по психотерапевтам и жалобно спрашивают, что им делать.

Кнут и пряник

Пряник вызывает интерес.

Соответственно, «пряник» — это организация ситуации, в которой последствия нужных нам действий видятся для человека выгодными, вкусными, привлекательными.

• Дадут деньги, власть, комфорт, свежие и яркие переживания, ощущение значимости, близости или переживание привлекательной личностной роли. Спросите себя, чего вам еще хочется, и продолжите список!

Кнут делать заставляет.

Соответственно, «кнут» (страх, боль и прочее давление) — это организация ситуации (в

коммуникации — предъявление требований, уколы, угрозы и пр.), когда ненужные нам действия повлекут за собой очевидные неприятные последствия для того, кто их совершил.

- Лишат его денег, престижа, функционала, любимой, банки пива — в разное время у каждого свое больное место.

Мотивировать можно и кнутом, и пряником, но обычно

Пряник лучше ориентирует, кнут легче понимается.

Кнут (негативное подкрепление или наказание) может прекратить ненужное поведение, но не учит искать и думать. Это только забор, но не дорога. Дорога всегда прокладывается пряником (вознаграждением или позитивным подкреплением), и обычно это куда как более перспективный путь.

С лентяями и хулиганами (даже если это ваши дети или сотрудники) эффективнее кнут, чем пряник, но еще умнее просто расстаться с ними.

- Если это возможно.

Со всеми остальными обычно эффективнее пряник.

Кнут как форма давления используется исключительно часто, но далеко не всегда открыто. Фредерик Перлз исключительно удачно основные виды давления обозначил двумя образами: «собака сверху» и «собака снизу». «Собака сверху» (громкий лай и рычание)— это давление открытое: ругань, требования и угрозы, давление «снаружи». А вот «собака снизу» (жалобный скулеж) — это гораздо интереснее: тут идет давление скрытое, неявное (как, например, мольба), — и человека заставляют «изнутри».

- По принципу: «Тебя же просят по-хорошему, а если не поможешь, то всю жизнь будешь чувствовать себя последней мерзкой сволочью. Поможешь, да?».

Это уже — давление отношениями.

Эффект отношений



Дверь камеры распахнулась. На пороге стоял Зигфрид.

— Не сидеть! — крикнул он. — Ходить кругами!

И перед тем как захлопнуть дверь, он незаметно выронил на пол крохотную записку. Штирлиц поднял ее. «Если вы не будете говорить, что мой папа окучивал и подстригал ваши розы, я обещаю бить вас вполсилы, чтобы вы могли дольше держаться. Записку прошу съесть».

Между людьми складываются отношения. И то, что человек не сделает просто так или для кого-то, он сделает лично для важного человека. Ради таких особенных отношений.

- Роберт Чалдини называет это законом взаимного обмена (законом благодарности).

Соответственно, перед практиком всегда стоят три взаимосвязанные задачи: формирование отношений — определение, в каких мы ролях друг относительно друга и соответственно в каких отношениях,

- Я предлагаю перейти нам на ты! эксплуатация отношений, педалируя их наличие,

- Слушай, как стар ому другу, в порядке исключения...

подкачка ресурса отношений: восстановление нужного уровня и укрепление существующих отношений для их последующей успешной эксплуатации.

- Я тебе так благодарен! Я знаю очень достойный бар, есть предложение это отметить в приятной обстановке...

В данном случае отношения — это тоже кнут или пряник, но не предметный, а эмоциональный, фоновый, нечто сбоку основного курса. Когда возможность получить некоторые отношения или лишиться дорогих отношений формулируется прямо и открыто, в ряду с зарплатой и путевками, они перестают быть живыми отношениями, становятся формальными и оказываются предме-

том: предметом торговли.

Отношения всегда сбоку основного курса.

Деньги, ужин, секс — в каком-то смысле это тоже отношения,

- Уважение к нам, забота о нас, любовь к нам.

но когда они становятся предметом торговли, они оказываются отношениями опредмеченными и переходят в категорию обычного кнута или пряника.

- «Ведро не вынес — полового акта не будет!» — цитирую А. П. Егидеса.

Детский практикум про трех котят

Перед сном мы читаем сказки, количество обычно обсуждаем заранее. Сегодня сошлись на трех. Дочитываю последнюю из запланированных.

- Ну все, спокойной ночи, зайчонок.
- Мама, а давай про трех котят?
- Мы же договаривались на три сказки...
- Ну пожалуйста, давай про трех котят, а?

Вопрос: как отреагируете на это вы? Какое будет ваше решение в принципе и как конкретно реализовано?

Решение мудрой мамы и комментарий автора

Решение мудрой мамы:

Включаю внутренний таймер и просчитываю плюсы и минусы: читать сказку две минуты, спорить и настаивать столько же (взаимного упрямства предостаточно), плюс ссора в результате... Решающим оказалось включение внутреннего переводчика, когда я нытье сумела расслышать как любовь и просьбу о «побыть вместе»: «Побудь со мной еще чуть-чуть пожа-а-алуйста, я скучал!» Итого решаю:

- Хорошо, про трех котят и спать, ладно?
- Да. (Благодарно довольное.)

Комментарий автора:

По-моему, все довольно мило и вполне конструктивно. Впрочем, мужская реакция может быть и другой, более короткой. Например, такой:

- Ты про трех котят любишь?
- Люблю!
- И тебе еще хочется со мной побыть?
- Хочется.
- Мне тоже хочется. Ты милый и славный, а про трех котят я тебе завтра почитаю!

Погладить хорошего, поцеловать милого и дать четкую команду: «Все, спать!»

Вопрос для следующего практикума: «Какие техники были использованы в этом, мужском варианте разрешения проблемы трех котят?»

Практикум «Три котенка»: какие техники были использованы

Обратите внимание:

Ребенок: «Ну пожалуйста, давай про трех котят, а?»

Папа: «Ты про трех котят любишь?»

Очевидно, что папа в данном случае не стал реагировать на требование ребенка и произвел перехват инициативы под лозунгом «Вопросы здесь буду задавать я!». Итак, теперь:

- Ты про трех котят любишь?
- Люблю! Сын повелся.

13 Н. И. Козлов

369

- И тебе еще хочется со мной побыть?
- Хочется.

Папа воспользовался техникой «внутренний переводчик», с ее помощью представил настаивание и нытье ребенка как его желание побыть с папой и все это оформил снова в виде вопроса,

провоцирующего положительный ответ. Сын повелся снова, два-ноль в пользу папы.

- Мне тоже хочется. Ты милый и славный, а про трех котят я тебе завтра почитаю!

«Мне тоже хочется!» — во-первых, это неожиданность, сбой шаблона, введение в замешательство и легкий транс. С другой стороны, это сообщение: «Я слышу твои желания, и они мне близки» — присоединение к ценностям и использование ресурса «мы родные».

«Ты милый и славный» — поглаживания увеличивают ресурс отношений, предупреждают дергания обиды и, что важно, делают резкий перевод внимания ребенка с темы «трех котят» на него самого. Резкие переключки внимания дают дополнительный сбой в защите ребенка, в результате чего он пропускает обещание «про трех котят я тебе завтра почитаю»,

• Заметим: обещание в форме информирования. не успев на это выставить подготовленное нытье. Итого — растерянность.

Растерянность же ребенка папа в режиме внушения толкует как его полное согласие, подкрепляет как бы согласие поглаживанием и поцелуем (от чего отказаться трудно), после чего идет четкий инструктаж: «Все, спать!»

Ресурс отношений, или «закон пирога»

Если можно заинтересовать — лучше заинтересовать, но если понятно, что заинтересовать едва ли удастся, а дело должно быть сделано, то деловые люди рассматривают варианты разумного давления. А это — особая политика...

Можно давить, педалируя существующие ОТНОШЕНИЯ: вас любят, вас — боятся, и этим можно разнообразно пользоваться. Варианты:

- Слушай, в прошлый раз я выручил тебя, ты помнишь...
- Пока мы твои родители и заботимся о тебе, тебе следует...
- Ты меня любишь?
- Я сказал!!

Все это работает, но работает одновременно и ЗАКОН ПИРОГА:

Когда мы в отношения вкладываемся, пирог отношений растет. Отношения — укрепляются. Когда мы отношения используем, пирог худеет. Откусывая от пирога слишком часто, мы рискуем однажды столкнуться с тем, что пирога уже нет. Кредит отношений уже — исчерпан.

- Ничем не могу помочь.
- Нечего меня учить, я уже зарабатываю сам.
- Отстань, а?
- А ты кто такой?!

Каждый раз, когда вы давите, играя на отношения, вы отношения потихоньку уничтожаете.

Отсюда конструктив: если вы от пирога отъели, не забудьте попозже потраченное восполнить. Точное соотношение указать трудно, навскидку это 9 к 1: чтобы отношения оставались на уровне, нужно каждую одну минуту требований, разборок и других форм давления обязательно восполнять девятью минутами дружеского отношения, внимания и искренней заботы.

Итак, давить можно тогда, когда вы не забываете об укреплении отношений, о том, чтобы быть всегда нужным, приятным и интересным.

- Поэтому улыбнитесь и сделайте сегодня вечером кому-то хоть маленький, но праздник.

Просьбы, требования и предложения

Собственно, из этих деталей: кнут, пряник и игра на отношения — и строится мотивационная основа следующих видов обращений: просьбы, мольбы, требования и предложения.

Предложение: я показываю, что тебе это интересно.

- Используется пряник, игра на отношения отсутствует.

Просьба: я показываю свой интерес («это нужно мне»), плюс подсоединяю через отношение (хотя бы самое абстрактное: «Ведь мы же люди, да?»).

• В результате образуется вкусный пряник: если ты мне поможешь, ты будешь классный и замечательный. Хочешь?

Мольба, или Очень Просьба: показываю свою тяжелую проблему (собака снизу) плюс подсоединяю через отношение: «Ты же такой добрый, славный и благородный. Ведь ты же не бро-

сишь нас в такую трудную минуту?»

- А это уже кнут, давление. Но — скрытое.

Требование, или цивилизованное формулирование угрозы: сделай, чтобы не было плохо (чтобы не было проблем).

- Аккуратно, но кнут уже пощелкивает. И никто не скрывает этого...

Главное правило, которое следует помнить, это:

Начинать с просьбы, продолжать требованием — нормально.

А вот давить после предложения — нельзя.

На предложения откликаются тогда, когда есть вера, что не дурят и не заманивают в ловушку. Если же после вашего отказа от пряника вам пытаются насильно засунуть его в рот: «Жри, гад!» — то вы понимаете, что вас обманули, что улыбка вам и вроде бы забота о вас была враньем! И тогда такого человека вы начинаете воспринимать как врага. Именно поэтому —

Давить после предложения — нельзя.

И если вы знаете, что необходимого вы будете добиваться несмотря ни на что, то можете начинать — с мягкой просьбы, с открытого требования, но не надо начинать — с предложения.

• Забудете — нарветесь на неприятности. И это может стоить дорого. Поэтому лучше представьте ситуации, где это может быть актуально, и продумайте заранее, что и как там делать можно, а что будет ошибкой. Сделали? Можете себя похвалить.

Это не я. Это — обстоятельства!

Конечно, можно давить не только через отношения, и те, кто не умеет запасать толстенькие пироги хороших отношений, не любит вкладываться во все эти улыбки, заботу и прочую душевную психологию, при необходимости давит безлично. Действительно, зачем же всегда подставлять себя, когда есть еще — ПРАВИЛА, есть еще — просто ОБСТОЯТЕЛЬСТВА.

Человек делает только то, что разрешено рамками его жизни, а обстоятельства и правила эти рамки для него и устанавливают. Обстоятельства — это естественные ограничения реальностью, правила — искусственные. От кнута и пряника рамки отличаются безличностью мотивации или давления: они есть, а жаловаться не на кого.

- Что касается благодарности, то она при любых раскладах наблюдается весьма редко.

Самое действенное — это, конечно, обстоятельства. Если их найти, создать и куда нужно поставить, то в нужных декорациях будет разыгран именно тот спектакль, который мы заказывали.

Самые простые обстоятельства во время общения — это наши эмоции.

«Это меня расстраивает»,

«Я растерялся», «Не зли меня!»

«Ты что, не видишь, в каком я состоянии?!» — иногда эти вещи достаточно сформулировать с соответствующим выражением лица,

- Малый театр эмоций.

при необходимости — устроить не только эмоциональное выражение, но и подлинное проживание нужного состояния,

- Большой театр эмоций. Большинство женщин и детьми делается «на раз».

результат всегда один: по устоявшейся культурной традиции чуткие и воспитанные люди должны такие эмоции учитывать и свое поведение менять.

- Потому что такие обстоятельства!

Это не я. Это — правила!

Правила — это искусственные обстоятельства, это те ограничения и предписания, которые мы создаем сами. Именно поэтому правила слабее обстоятельств, ибо-

- «если что один человек создал, то другой завсегда поломать может»,

с другой стороны, они гораздо более мобильны.

- Какие надо — такие они и будут.

Правила — это очень удобно. Кому-то правила могут не нравиться, но вы-то здесь при чем? Есть правила, они такие, и все вопросы — к ним. Правила нужно просто выполнять.

• Правда, удобно? Тупо и поэтому удобно. А то, что правила вы сочинили сами несколько минут назад, никого не касается.

Что же делает правила — правилами, а не чьим-то личным произволом? Во-первых, правила можно удачно «продать» — преподнести их в нужной ситуации так, что другая сторона поймет их то ли нужность, то ли справедливость. Главное — добиться четкой формулировки, что правила поняты и приняты.

• «Я сказал!» — это еще не договор. Правила перестают быть произволом и становятся правилами тогда, когда их принимает другая сторона.

Часто для принятия правил применяется душевный подкуп: бывает, достаточно поинтересоваться: «А вот вы как думаете? Какое ваше мнение (по какой-либо не самой существенной детали правил)?» — и человек, вложив в правила частичку собственной души, начинает и относиться к ним куда как более душевно. Ответственно.

• Техника «родное и близкое».

Далее. Люди — существа существенно внушаемые,

• по крайней мере для тех, кто умеет внушать,

и если нечто преподносится уверенно, как единственно подходящее и естественное решение, то с высокой вероятностью это настоящим решением и окажется. Соответственно, во многих случаях для принятия правил требуется только их энергичное продвижение уверенным в себе человеком.

• По сути, инструктаж.

Еще лучше правила приживаются тогда, когда они были изначальным условием.

• Обстоятельством. Вот стены у нас стоят здесь. А правила у нас — такие. Что же тут неясного? Все ясно. Выполняйте!

Традиции, привычные правила организации — в лучших вариантах это называется уже корпоративной культурой и ценится очень дорого.

Грелка или взгрелка: как подкачивают ресурсное состояние

Человек сделает столько, насколько он в ресурсном состоянии.

Человек в духе или нет, верит в себя или убежден, что у него ничего не выйдет, маэстро в депрессии или в объятиях вдохновенной музыки — все это разные описания наличия или отсутствия ресурса.

• Хитрость в том, что, за исключением крайних медицинских случаев, ресурс — понятие исключительно субъективное. Одной точной фразой можно как поднять лежащего, так и убить стоящего: мышцы остаются вроде те же, а пользователь их — уже другой.

Соответственно, стандартная процедура — это «подкачка ресурса»: создание ресурсного состояния нужного нам человека внушением, убеждением или, например, съедобной лестью.

• А когда-то — и хорошим коньяком.

Впрочем, самая традиционная ресурсная смазка — это знаки уважения и принятия, выражение симпатии, привязанности, восхищения, комплименты и прочие поглаживания: «Ну, вы такая прелесть!»

• Как правило, все эти знаки уважения и прочие поглаживания работают одновременно и на ресурс отношений, и на подкачку личностного ресурса.

В качестве поглаживаний, работающих как психологическая ресурсная смазка, иногда выступает и внимательное выслушивание, и подчеркнутое понимание, и благодарные воспоминания, и душещипательная дележка.

• Как это может быть эффективно вставлено в текст и эффективно чередоваться с управляющими воздействиями, смотри психологический практикум «Признание в любви» на с. 311-316. Если присмотреться, деловое общение грамотного руководителя строится по аналогичным схемам, только знаки любви заменяются знаками уважения и признательности.

Впрочем, ошибочно думать, что ресурсное состояние создается только теплыми поглаживаниями. Когда-то сила рождается и из игры на слабостях, и, кроме грелки, иногда очень пригождается и взгрелка: жесткие требования, игра на честолюбии, подначка и вызов. «Не поверю, что ты с

этим не справишься!» Сильный вызов энергетизирует, и красиво брошенный реалистичный (возможный для преодоления) вызов — есть помощь начать и сделать.

• «Ты — мужик? Или как я?» — даже с элементами юмора, вызов остается для мужчин почти безусловным приказом.

Практикум: «Чем и как кормить мужчину?»

Для оттачивания вашего мастерства анализировать тонкие коммуникативные влияния предлагаем очередной текст: короткий разговор с женщиной, немного потерявшей веру в себя в отношениях с мужем.

«У тебя получится, ты умеешь говорить вкусно. А это все, что здесь нужно: кормить мужчину вкусными словами. Где-то сытненького, где-то сладенького, где-то — остренького. Но ты ведь хорошая хозяйка (почти кивнула), ты сможешь? (Молчание расцениваем как знак согласия.) Тогда — вперед!»

Ниже вы увидите вариант ответа и, таким образом, лишите себя возможности самостоятельной работы. Впрочем, ваше решение?

Практикум: «Чем и как кормить мужчину?» — вариант ответа

«У тебя получится, ты умеешь говорить вкусно. А это все, что здесь нужно: кормить мужчину вкусными словами. Где-то сытненького, где-то сладенького, где-то — остренького. Но ты ведь хорошая хозяйка (почти кивнула), ты сможешь? (Молчание расцениваем как знак согласия.) Тогда — вперед!»

Итак,

- У тебя получится,

• Приятное внушение, говорится тепло, спокойно и уверенно.

ты умеешь говорить вкусно.

• Вообще-то это работает обоснованием предыдущего тезиса, а обоснование должно быть твердым. Твердое ли это обоснование? ...Она с этим тезисом («ты умеешь говорить вкусно») согласится не потому, что это правда, а потому, что эта возможная правда про нее — приятна. Лесть. Частично обоснованная.

А это все, что здесь нужно: кормить мужчину вкусными словами.

• Сразу переключили внимание (транс) и немного проехали по мужикам, на что никакая женщина не возражает.

Где-то сытненького, где-то сладенького, где-то — остренького.

• Безотносительно к мужчинам ассоциации на фразу «вкусно поесть» создают приятный фон, на котором всего этого хочется. Поясним: хочется «сытненького, сладенького и остренького», а кивается на общее «ты сможешь».

Но...

• «Но» — отзываемся на остатки ее возражения после «это все, что здесь нужно». Если бы было «А ты ведь хорошая хозяйка» — скользите совсем мимо ее тревоги, теряете раппорт.

ты ведь хорошая хозяйка,

• На этот вкусный сыр она почти кивнула — мы получили согласие.

ты сможешь ?

• Второе согласие получить легче, плюс здесь немного вызов. В результате молчание расцениваем как знак согласия.

«Тогда — вперед!»

• Подбадривающий пинок.

«Мотиватор»: заповеди руководителя



Работа руководителя имеет свою специфику, и из обширного массива знаний и техник влияния имеет смысл выбрать именно те, которые чаще и эффективнее других помогают управлять мотивацией сотрудников. Коротко сформулирован-

ные, эти «заповеди руководителя» могут иметь такой вид.

Создавайте запас дружелюбия.



Будут хорошие отношения — вам всегда пойдут навстречу. Отношения испортите — вам будут мстить и делать назло. Дружить и дорожить отношениями выгоднее.

Мотивируйте, но лучше выгодой, чем угрозой.

Покажете, что ваши предложения выгодны для него, — человек заинтересуется. А предупреждать о неприятностях, исходящих от вас, — можно, но опасно, это часто воспринимается как вызов.

- Ищите возможность заинтересовать.

Много маленьких наград эффективнее одной большой.



Пряник — не еда, а средство управления. Если человека один раз хорошо накормить, довольный работник пойдет не трудиться, а просто ляжет спать. Если же маленькими кусочками прикармливать нужное поведение, он будет выполнять нужную работу.

- В частности, по зарплате: в России принято платить зарплату ежемесячно, и это лучше, чем раз в квартал. Но два раза в месяц, как принято на Западе, — режим еще более приятный.

Добавляйте, а не вычитайте.

Лучше назначить маленькую (половинную от максимальной) зарплату и доплачивать за конкретные пункты (причем итоги по которым сотрудник подводит сам), чем платить нормальную зарплату, добавляя к ней претензии и недовольство или вычитая штрафы, которые вызывают раздражение у всех сторон. • Дарите, а не отнимайте.

Не ругайтесь за прошлое, а договоритесь на будущее. Или, еще лучше, — это будущее организуйте. Обустройте.



Разбираться в том, кто виноват сегодня, — дело гнилое (задевает самолюбие, портит отношения, а вперед не двигает). Вместо упреков и обвинений по «сегодня» позаботьтесь «завтра», договоритесь о четких правилах на будущее и организуйте, обустройте ситуацию так, чтобы все нужное происходило легко, само и естественно. • Ключевое слово: «обустрой»!

Выполнению договора помогайте своевременными напоминаниями.



Чтобы у другой стороны проколов было меньше, не упрекайте за происшедшие проколы, а упреждайте своевременным напоминанием и поддерживайте успех. Создавайте человеку новую традицию и хорошие привычки.

Будьте в позитиве (конструктиве). Говорите не «Что плохо», а «Как сделать хорошо».

«Уберите отсюда» — негатив. «Давайте поставим сюда» позитив. Работайте на позитиве, у вас получится!

Прощание и напутствие

Возможно, у вас уже изменилось отношение к тому, что быть лидером — это работа. Конечно, это работа, это очень непростое и ответственное дело, но для настоящего лидера эта работа не в тягость, а в радость.

Радость!

Прочувствуйте это! Вот для многих детей чтение книг — это тоже работа, и дело настолько трудное, что они от чтения бегают, как могут. С другой стороны, могу предположить, уважаемый читатель, что для вас чтение книг — радость и отдых. Да? И, скорее всего, для вас это радость и отдых потому, что вы делаете это классно и легко.

- Читать — нетрудно, вы читаете легко, и поэтому это вам — интересно. Для вас чтение — отдых.

Так же и лидерство: когда быть первым и управлять жизнью вам будет настолько нетрудно, что лидерство перестанет ощущаться работой, быть лидером вам станет только — интересно.

Это одно из самых интересных и творческих дел в жизни — быть лидером, то есть строить жизнь, людей и себя!

Быть лидером — это значит строить жизнь, людей и себя!

Литература

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры.

Бродецкий А.Я. Внеречевое общение в жизни и искусстве: Азбука молчания. Учебное пособие для творческих учебных заведений, фак. педагогики и психологии. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.

Байярд Р.Т., Байярд Д. Ваш беспокойный подросток. Практическое руководство для отчаявшихся родителей / Пер. с англ. А.Б. Орловой. (Школа для родителей.) — М.: Семья и школа, 1995.

Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду / Пер. с англ. П.А. Самсонова. — Мн.: ООО «Попурри», 2002.

Бланшар К., Эддингтон Д.У., Бланшар М. Одноминутный менеджер и жизненное равновесие / Пер. с англ. П.А. Самсонова. — Мн.: ООО «Попурри», 2002.

Гагин Т.В., Уколов С.С. Новый год НЛП, или Великий канцлер желает познакомиться! — М.: Изд-во Института психотерапии, 2003.

Гриндер Дж., Делозье Дж. Черепахи до самого низа (Издана под названием «Черепахи и так внизу»). — СПб.: Белый кролик, 1997.

Гиппенрейтер Ю.Б. Общаться с ребенком. Как? — М.: «ЧеРо», 2002.

Джонсон С, Уилсон Л. Одноминутный продавец / Пер. с англ. Е.Г. Гендель. - Мн.: ООО «Попурри», 2001.

Добсон Т., Миллер В. Айкидо в повседневной жизни. Практика решения конфликтных ситуаций / Пер. с англ. В. Пузанова. — К.: София, 2001.

Доценко Е.Л. Механизм межличностной манипуляции // Вестн. МГУ. Сер. 14. Психология, 1993 — № 4.

Егидес А.П. Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми. — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2002.

Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М., 1989.

Козлов Н.И. Формула успеха, или Философия жизни эффективного человека. - М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2002.

Кох Р. Принцип 80/20 / Пер. с англ. Д.И. Кашкан. - Мн.: ООО «Попурри», 2002.

Незовибацько И.Б. Уроки оболыщения. — СПб.: Питер, 2002.

Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Мн., 1996.

Ог Мандино. Величайший в мире торговец / Пер. с англ. — СПб.: ОВК, 1995.

Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. — СПб.: Политехника, 1998.

Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. — М.: Инфра-М, 1999.

Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер

Научно-популярное издание

Козлов Николай Иванович

СЕМНАДЦАТЬ МГНОВЕНИЙ УСПЕХА: СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

Ответственный редактор И. В. Минаков Технический редактор Э. С. Соболевская

Корректор И. Н. Мокина Компьютерная верстка Д. В. Полиновского

ООО «Издательство Астрель» 143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81

ООО «Издательство АСТ» 667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, 28

ОАО ВЗОИ

143000, Московская обл., г. Одиново-6, ул. Союзная, 7

Наши электронные адреса :www.ast.ru

E-mail: astpub@aha.ru E-mail редакции: magistr@astrel.ru

При участии ООО «Харвест». Лицензия ЛВ № 32 от 27 08 02. РБ, 220013, Минск, ул.

Кульман, я. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.
Открытое акционерное общество
«Полиграфкомбинат им. Я. Коласа».
220600, Минск, ул. Красная, 23.



учебный центр практической психологии

Тренинги высшего качества — в демократической обстановке

Наш контингент: перспективная молодежь и взрослые, готовые учиться.

Есть такая профессия — «успешный человек». Этому мы и учим. В деловой сфере: предприниматель — крепкий, сотрудник — которого хотят, руководитель — который может. В личных отношениях — порядок: с родителями понимание, друзья ценят, семья любит, дети — моя радость.

Основные тренинговые циклы:

«БАЗОВЫЙ ТРЕНИНГ», «УСПЕШНЫЙ ЧЕЛОВЕК», «МИР ДУШИ», «ТРУДНЫЕ ИГРЫ», «ЛЮБОВЬ И ДРУЖБА», «СЕМЬЕВЕ-ДЕНИЕ», «ПСИХОЛОГИЯ СЕКСУАЛЬНОСТИ»

Кроме этого: основной набор бизнес-тренингов, богатый выбор тренингов по развитию артистизма, коммуникативных навыков и развитию внутренней силы. Все, что дает результат.

Вне занятий — клубная атмосфера: интересные люди, великолепная атмосфера общения, танцы, встречи, походы, общие праздники!

Учебный Центр работает все вечера и все выходные. Чтобы узнать обо всем подробнее — звоните и приходите:



■Щ и f jrtffьё воскресенье - в;сбШлфйиЦ;:

ВТОРОК И ЧЕТВЕРТОЕ ВОСКРЕСЬЕ—НА ПЕРВОМАЙКУ,

; , ; ДЕНЬ ОТКШТЫХДВЕРЕЙ В16 ЧАСОВ Найти нас просто:

(СтШпЯфс&гШ&ШрГ}

.....

| "Первомайская", направо,

Сокольники, к парку 200 м,

налево; «о 9-й Парковой и

направо i 00 м,

; Верхней Первомайской Ш

красно-желтое здание

I мин. Адрес: Первомайская,

"Дом молодежи "Сокольники"

лом 59/35, корп.2.

Адрес; Сокольническая пл.,т

www.syntone.ru www.nkozlov.ru syntone@orc.ru Тел.: 463-4485

А в нашем городе Синтон есть?

Смотрите список Синтонов по России:

Барнаул, Центр "Синтон", (3832) 304-115, Енкен Борис Вадимович, darba@mail.ru, Мария, тел.: (3852) 26-02-79 barnaul@emtel.ru; Верхняя Пышма (Свердловская обл.), Протасова Ирина Владимировна; Днепропетровск, Клуб "Синтон", (0562) 426604, 233674; Болсунов Олег, syntone@a-teleport.com; Екатеринбург, Центр «Синтон-Е», ул. Нагорная 12, оф. 225, тел. (3432) 42-35-63 (с 13 до 20), Доценко Ирина Владимировна sd_director@r66.ru; Иркутск, Клуб «Синтон-И», Константин, Наталья — тел.: (3952) 38-49-25 Петр: (3952) 43-13-59; Юлия: (3952) 43-78-01 syntone@cassandra.irk.ru www.syntone.irk.ru; Иркутск, ОНО «Синтон-И", тел.: 3952-384925 (Костя

и Наташа), 3952-437801 Юля, 3952-431359 Пётр, Трускалов Константин Васильевич, syntone@cassandra.irk.ru; Камышин, Роман Пресняков, тел.: (844-57) 473-83 kamishin@emtel.ru; Москва, Центр «Синтон», Тел.: 463-44-85 (Первомайская, 10:00-22:00) www.syntone.ru; Набережные Челны, Айрат Галиуллин, тел.: (8552) 56-77-31 sokrat@emtel.ru; Нижний Новгород, Центр «Лад»: Стрелка, ул. Мануфактурная, 16а, здание гимназии, 205 каб, тел: 69-49-04 (Элен), info@club-lad.nnov.ru; Новосибирск, Центр «Мастер», Юля Кишинева, тел.: 8-903-937-45-09, master.nsk.ru, Центр «Синтон-Новосибирск», Борис Енкен, тел.: 30-41-15, darba@mail.ru; Пермь, Александр Городилов, тел.: (3422) 45-68-81 perm@emtel.ru; Санкт-Петербург, «Синтон», тел: 812-583 65 71, Чижова Наталья Николаевна, mail@syntone.spb.ru; Ставрополь, Светлана Беляева, тел.: 8-901-468-36-96, 26-75-15 (офис), stavropol@emtel.ru; Стерлитамак, «Синтон», ул. Кочетова, 15-30. Т. 28-29-13 (д.), Ольга Кислова, kislova@bashnet.ru; Тольятти, клуб практической психологии "Синтон-Тольятти", Алексей Александрович Кельин и Елена Александровна Симульман, тел. +7 9276170278, kelyin@mail.ru; Томск, Клуб "Синтон-Томск", (3822) 420-610 раб., 76-17-07 дом., 8-902-959-71-25 сот., адрес: 634057, г.Томск, ул. 79 гв. Дивизии, д.27, кв.128, Колесов Павел Борисович, www.syntone.tomsk.ru, pkwm@pochtamt.ru. Тула, «Синтон», Мария Летучева, jara@rambler.ru; Ульяновск, «Синтон», тел. 63-42-54, Хитров Алексей Геннадьевич, lex313@rambler.ru; Уфа, «Синтон», Тимур Владимирович Гагин, tim@bashnet.ru; Харьков, Клуб "Синтон-Харьков", Алена Неводничая, тел.: 14-17-51 (раб.), 94-79-88 (дом.), 8-050-592-81-65 (моб.) elen_synton@inbox.ru; Чита, Лариса Кузнецова, тел.: 26-43-67 (дом.) lora@mail.chita.ru; Ярославль, Клуб практической психологии "Синтон-Я". Адрес для писем: Ярославль, ул. Городской вал, 16-75, тел. 458297. sinton2001@yandex.ru, Полещук Ольга Владимировна. Израиль, г.Иерусалим, тел. 585-40-81, Печерский Александр Юрьевич, pecherskiia@mail.ru; Украина, г.Киев, клуб практической психологии "Камертон", (044) 519-67-08, 519-06-79, Васильчишин Иван Николаевич, www.kamerton.kiev.ua, club@kamerton.kiev.ua

СИНТОН-ПРОГРАММА:

РЕАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

По итогам Национального психологического конкурса «Золотая Психея» Учебный Центр «Синтон» был признан финалистом в номинации «Лучший проект 2000 года в практической психологии».

Рекомендации: Комитет по делам молодежи России Министерство образования России

Вся информация на персональном сайте Н И Козлова www.nkozlov.ru и сайте Синтона www.syntone.ru

Хотите в Московский Синтон?

Звоните 463-4485 и приходите надень открытых дверей каждое воскресенье в 16 00.

Хотите приобрести методики Синтон-программы?

Вам в методкабинет, смотрите на сайте и пишите methodsyn@orc.ru

Хотите пройти Синтон-программу в интенсиве, за 10 дней?

Приглашаем на Летний Базовый семинар в Мещере, смотрите на сайте и пишите syntone@orc.ru

Хотите заказать тренинги для проведения в вашем городе?

Смотрите тематику на сайте и пишите syntone@orc.ru

Хотите заниматься заочно?

Сведения о содержании, стоимости и других условиях учебы вы получите, отправив запрос по адресу synstalker@yandex.ru

Николай Козлов — широко известный психолог, директор Учебного Центра практической психологии «Синтон», основатель одноименного молодежного Клуба практической психологии, создатель авторских методических разработок «Синтон-программы» для работы с молодежью и школьниками, автор популярных книг:

КАК ОТНОСИТЬСЯ К СЕБЕ И К ЛЮДЯМ, ИЛИ ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

ФОРМУЛА УСПЕХА, ИЛИ ФИЛОСОФИЯ ЖИЗНИ ЭФФЕКТИВНОГО ЧЕЛОВЕКА

КНИГА ДЛЯ ТЕХ, КОМУ НРАВИТСЯ ЖИТЬ, ИЛИ ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

ФИЛОСОФСКИЕ СКАЗКИ ДЛЯ ОБДУМЫВАЮЩИХ ЖИТЬЕ, ИЛИ ВЕСЕЛАЯ КНИГА О СВОБОДЕ И НРАВСТВЕННОСТИ

ИСТИННАЯ ПРАВДА, ИЛИ УЧЕБНИК ДЛЯ ПСИХОЛОГА ПО ЖИЗНИ

Кому больше дано, с того больше и спрашивается.

В отношении лидеров это не так!

Если вы хотите в жизни иметь больше - вам выгодно стать лидером.

Если вы хотите в жизни сделать больше - вы должны стать лидером.

Лидер - это тот, кто имеет преимущество.

Лидер - это тот, кому разрешено иметь преимущество.

Лидер - это тот, под кого пишутся законы.

Лидер - это тот, кто ставит себя вне закона, но делает это или умно и красиво, или очень выгодно для окружающих. Эта книга о том, как стать лидером!

ISBN 5-17-022621-7

9785170 226214

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>