

# Оглавление

Предисловие .....	7
<b>Часть I</b>	
<b>Принципы общения</b> .....	11
<b>Глава 1</b>	
Общение повышает степень вашего влияния в любой ситуации .....	13
<b>Глава 2</b>	
Общение — это прежде всего интерес к окружающим .....	37
<b>Глава 3</b>	
Общение, выходящее за рамки слов .....	65
<b>Глава 4</b>	
Общение требует постоянных усилий .....	93
<b>Глава 5</b>	
Общение — это навык, а не природная способность .....	121
<b>Часть II</b>	
<b>Практика общения</b> .....	147
<b>Глава 6</b>	
Для общения требуется общая почва .....	149
<b>Глава 7</b>	
Самое сложное в общении — простота .....	179
<b>Глава 8</b>	
Создайте обстановку, приятную для слушателей .....	203

## **Глава 9**

Общение должно вдохновлять людей .....	234
--	-----

## **Глава 10**

Главное в общении, чтобы слова не расходились с делом .....	267
--	-----

Заключение .....	290
------------------	-----

Люди, внесшие вклад в написание книги .....	293
---	-----

Об авторе .....	299
-----------------	-----

Посвящается Джону Уэсли Максвеллу,  
нашему пятому внуку. Он уже сумел  
«установить контакт» с мамой и папой.  
Будем надеяться и верить, что когда он подрастет,  
то научится точно так же эффективно общаться  
и с другими людьми.

## Слова благодарности

Большое спасибо:

Чарли Уэтцелу, моему литературному обработчику;

Стефани Уэтцел, моему менеджеру по связям  
с общественностью и администратору блога;

Сью Колдуэлл, которая напечатала  
первый вариант книги;

Линде Эггерс, моей помощнице.

Выражаю также признательность  
сотням людей, которые прочли рукопись  
на сайте [JohnMaxwellonLeadership.com](http://JohnMaxwellonLeadership.com)  
и поделились со мной откликами.

## Предисловие

**В** прошлом месяце из-за океана мне позвонил Сангит Варгезе, автор книг, газетный обозреватель и основатель «LeadCap» — организации, занимающейся подготовкой лидеров в Индии. Он брал у меня интервью для журнала «Forbes». Я с удовольствием беседовал с ним, но у нас возникла проблема. Телефонная связь была очень плохой. Готов поклясться, что она обрывалась не менее десятка раз. Только что мы вели с ним беседу о лидерстве, а в следующую минуту я вдруг обнаруживаю, что говорю в пустую трубку.

У каждого из нас возникали подобные ситуации во время телефонных разговоров. Именно поэтому мобильный оператор Verizon провел кампанию под названием «Вы меня слышите?». Когда связь обрывается, вы это сразу чувствуете, не правда ли? И какова в этом случае ваша реакция? Что вы ощущаете: раздражение, разочарование, злость?

Задумывались ли вы когда-нибудь, чем объясняется такая реакция на обрыв связи? Это заставляет вас попусту тратить время, нарушает поток мыслей, который вы пытались донести до собеседника, и от этого теряется их эффективность. Вывод ясен: самое главное в общении — это надежная коммуникация.

Разговаривая по телефону, вы всегда ощущаете, насколько хороша или плоха связь. А как обстоит

дело при личном общении? Чувствуете ли вы, что связь с собеседником установлена? Замечаете ли вы, когда она начинает ухудшаться? Можете ли вы точно определить, что связь оборвалась?

Для большинства людей не составляет труда оценить качество связи по телефону. Но они становятся совершенно беспомощными, когда та же задача стоит перед ними в ходе повседневного личного общения.

Как я определяю наличие связи? Откуда я знаю, что между мной и собеседником налажен контакт? По определенным признакам. Когда я общаюсь с людьми — один на один, в группе или с аудиторией, — то всегда знаю, что контакт установлен, если вижу с их стороны следующие признаки:

- *Дополнительные усилия* — люди стараются сделать больше, чем от них требуется.
- *Искреннее одобрение* — по собственной инициативе они дают положительные оценки сказанному.
- *Полная открытость* — демонстрируют мне свое доверие.
- *Развитие контакта* — с большей готовностью начинают выражать свое мнение.
- *Удовлетворенность* — им нравится процесс общения.
- *Эмоциональный аспект* — демонстрируют связь со мной на эмоциональном уровне.
- *Позитивная энергия* — их эмоциональные «аккумуляторы» заряжаются в ходе общения.
- *Синергетический эффект* — отдача от общих усилий больше, чем сумма вкладов каждого из участников.
- *Безусловная любовь* — люди принимают меня без всяких условий и ограничений.

Каждый раз, когда я, общаясь с людьми, наблюдаю эти признаки, можно быть уверенным, что между нами установился контакт. Я научился контактировать с окружающими и умею определять, насколько успешно это происходит.

А как обстоят дела у вас? Ощущаете ли вы эти сигналы, общаясь один на один с человеком, представляющим для вас интерес? Очевидны ли для вас эти признаки, когда вы руководите совещанием или общаетесь в коллективе? Замечаете ли вы, выступая перед аудиторией, что люди не просто слушают вас, но и испытывают от этого удовольствие? Если без всяких сомнений вы можете положительно ответить на эти вопросы, значит, вам остается только совершенствовать имеющиеся у вас навыки общения. Все мы умеем говорить. Все мы общаемся, но далеко не всегда при этом находим контакт друг с другом. Люди, обладающие этим свойством, способны поднять качество своих взаимоотношений, работы и жизни в целом на совершенно иной уровень.

Если вы хотите научиться коммуникации и за счет этого повысить эффективность во всех своих делах, то у меня есть для вас хорошая новость. Даже если вы пока не сильны в общении, освоить это искусство не составит для вас труда. Именно с этой целью я и написал свою книгу. Я научился устанавливать контакты с людьми и считаю это одним из своих самых сильных качеств. На этом строится вся моя деятельность. Это фундамент лидерских способностей. Я до сих пор продолжаю учиться искусству общения с использованием новых технологий. Рукопись этой книги я опубликовал на своем блоге [JohnMaxwellonLeadership.com](http://JohnMaxwellonLeadership.com), чтобы иметь возможность пообщаться с людьми и выслушать их отклики и рекомендации. За одиннадцать недель ко мне поступило больше ста тысяч коммента-

риев. В окончательный текст книги было включено более семидесяти цитат, историй и случаев из жизни моих читателей. Я сделал больше ста исправлений и дополнений, основываясь на их откликах. Я даже попросил этих людей прислать мне свои фотографии, чтобы их можно было опубликовать. Фотографии, помещенные на обложке и форзаце, принадлежат людям, которые не пожалели своего времени, чтобы сделать книгу еще лучше.

Но не это было главной причиной размещения рукописи в интернете. Использование новых технологий не являлось самоцелью. Мне просто хотелось донести до людей свои мысли. В 1979 году я начал писать книги, чтобы пообщаться с людьми, с которыми у меня не было возможности познакомиться лично. В 2009 году я разместил свой блог в интернете и начал использовать другие социальные средства коммуникации, чтобы еще больше расширить круг общения. Сегодня я могу общаться даже с теми, кто не читает моих книг. Это еще один способ совершенствования коммуникации.

Я убежден, что могу помочь вам научиться общаться с окружающими. Именно для этого и взялся за написание книги. В первой ее части я обучу вас пяти фундаментальным принципам коммуникации. Во второй вы освоите практические навыки общения, доступные любому человеку независимо от возраста, жизненного опыта и врожденных способностей. Эти знания изменят вашу жизнь.

Вы готовы? Тогда начнем.



## Часть I

# Принципы общения



## Глава 1

### Общение повышает степень вашего влияния в любой ситуации

**П**о данным специалистов, мы подвергаемся постоянной бомбардировке информацией, получая по тридцать пять тысяч сообщений в день. Где бы мы ни были и на что бы ни смотрели, кто-то постоянно пытается привлечь наше внимание. Каждый политик, рекламист, журналист, член семьи, знакомый пытается что-то нам сказать. Ежедневно нам приходится иметь дело с сообщениями по электронной почте, письмами, рекламными щитами, телевизионными программами, кинофильмами, радиопередачами, твиттером, социальными интернет-сетями и блогами. Наш мир буквально кишит словами. Как определить, какие из них заслуживают нашего внимания, а какие нет?

Одновременно мы сами направляем послания окружающим. Я читал, что в среднем люди производят за день около шестнадцати тысяч слов. Если вы попытаетесь записать их на бумаге, то каждую неделю будет получаться книга из трехсот страниц. К концу года они заполнят книжную полку, а за всю жизнь из

них составит библиотека. Но сколько из этих слов действительно представляют важность? Сколько из них дойдет до слушателя?

Давайте опустимся с небес на землю. Говорить мы все умеем. Вопрос лишь в том, какое количество наших слов реально имеют значение.

*Действительно ли вы умеете общаться с окружающими?*

### От умения общаться зависит ваш успех или провал

Без эффективной коммуникации невозможно добиться в жизни успеха. Здесь мало просто иметь хорошую работу и усердно

*Без эффективной коммуникации невозможно добиться успеха в жизни. Здесь мало просто иметь хорошую работу и усердно трудиться. Для достижения успеха надо еще уметь общаться с окружающими.*

хорошую работу и усердно трудиться. Для достижения успеха надо еще уметь общаться с окружающими.

Бывало ли с вами такое, что вы проводите презентацию, стараясь изо всех сил, а слушателей она не интересует? Пытались ли вы разъяснить начальнику, какую пользу приносите

фирме и почему заслуживаете повышения зарплаты или более высокой должности? Если у вас есть дети, то старались ли вы убедить их в правильности своих советов и рекомендаций? Хотели ли вы улучшить взаимоотношения с другом или положительно повлиять на соседей? Если вы не отыщете способа эффективной коммуникации, то не сможете полностью раскрыть свой потенциал и не добьетесь желаемого успеха. Вас будет ждать вечное разочарование.

В чем же секрет? В коммуникации! За плечами у меня сорок лет семейной жизни, долгая и успешная карьера публичного оратора, насчитывающий несколько десятилетий опыт руководства различными организациями и воспитания лидеров в США и десятках других стран мира, и я могу сказать вам только одно: если вы стремитесь к успеху, надо научиться устанавливать контакты с окружающими.

## Общение — это основа основ

Сегодня я больше, чем когда-либо, убежден, что хорошая коммуникация и лидерские качества зависят только от наличия навыков общения. Если вы можете устанавливать контакты с людьми на любом уровне — один на один, в группе или перед лицом аудитории, — то ваши взаимоотношения с ними будут прочнее, возрастет общественный статус, повысится способность к работе в команде и умение оказывать влияние на окружающих, а производительность труда совершит резкий скачок.

Что я имею в виду под «коммуникацией»? Коммуникация — это способность идентифицировать себя с людьми и выстраивать отношения с ними таким образом, что повышает степень вашего влияния на них. Почему это является таким важным? Потому что коммуникативные способности — это главный фактор раскрытия человеческого потенциала. Чтобы добиться успеха, необходимо сотрудничать с окружающими. А чтобы это сотруди-

*Коммуникация — это способность идентифицировать себя с людьми и выстраивать отношения с ними таким образом, что это повышает степень вашего влияния на них.*

чество было максимально эффективным, надо уметь общаться с ними.

Насколько прочнее станут ваши отношения с людьми, если вы научитесь как следует общаться с ними? Насколько уютнее и спокойнее станет ваша семейная жизнь? Насколько улучшатся взаимоотношения с соседями, если удастся наладить с ними хороший контакт?

А как это скажется на вашей карьере? Что произойдет, если вы достигнете фантастических высот в коммуникации с коллегами? Как изменится обстановка на работе, если наладится хороший контакт с шефом? По данным «Harvard Business Review», «главным условием, определяющим продвижение работника по карьерной лестнице, служат его навыки эффективной коммуникации». Это означает, что если вы научитесь должным образом общаться с людьми, то качественно измените свою жизнь!

## Общение как необходимое качество лидера

Самую большую известность мне принесли, пожалуй, книги и выступления по проблемам лидерства. Если вы хотите повысить свою производительность и степень влияния на людей, прежде всего

*«Главным условием, определяющим продвижение работника по карьерной лестнице, служат его навыки эффективной коммуникации».*

«HARVARD  
BUSINESS REVIEW»

необходимо стать хорошим лидером. От лидерских качеств зависит буквально все. А самые лучшие лидеры отличаются выдающимися коммуникативными способностями.

Если вас интересует вопрос коммуникации в кон-

тексте лидерства, то достаточно лишь обратиться к истории президентов США за последние тридцать лет. Поскольку каждый их шаг находит отражение в прессе как у нас в стране, так и во всем мире, большинство людей имеют доступ к этой информации.

Историк президентской власти Роберт Даллек утверждает, что самым успешным президентам свойственны пять качеств, которые позволяют им добиваться того, что недоступно остальным: дальновидность, прагматизм, стремление к консенсусу, харизматичность и умение внушать доверие к себе. Консультант по вопросам лидерства и коммуникации Джон Бальдони отмечает по этому поводу:

Четыре из названных пяти факторов во многом зависят от навыков общения на различных уровнях. Президенты, как и все лидеры, должны уметь объяснять, в каком направлении они движутся (дальновидность), убеждать людей идти за ними (консенсус), оказывать на них влияние на личном уровне (харизматичность) и демонстрировать, что их слова не расходятся с делами (доверие). Даже прагматизм в определенной степени зависит от коммуникации... Таким образом, лидерские качества президента (да и любого другого руководителя) в значительной степени основываются на хороших навыках коммуникации.

А что такое навыки коммуникации? Умение устанавливать контакт!

Давайте на минутку отвлечемся от политических пристрастий и предубеждений и проанализируем умение некоторых президентов прошлого общаться с людьми. Для примера рассмотрим разницу в коммуникативных навыках Рональда Рейгана и Джимми Картера в ходе их президентской предвыборной кампании. На заключительных дебатах, состоявшихся

28 октября 1980 года, Картер выглядел как холодная и бездушная машина. В ответ на любой заданный вопрос он приводил кучу фактов и цифр. Уолтер Кронкайт заметил, что у него отсутствует чувство юмора. Дэн Разер назвал его безразличным стойком. Излагая доводы в пользу своего переизбрания, Картер пытался то произвести впечатление на публику сухими фактами, то вызвать у них сочувствие к себе, описывая тяготы президентской власти. В своем выступлении он сказал: «Мне в одиночку приходилось определять, в чем состоят интересы страны и в какой степени она должна их отстаивать». В качестве одной из главных характеризующих черт своей работы он называл «одиночество». Картер ни разу не апеллировал к аудитории и не упомянул о насущных заботах слушателей.

В то же время Рейган постоянно пытался установить контакт и с аудиторией, и с Картером. Еще до начала дебатов он подошел к Картеру и пожал ему руку, что было для президента очевидной неожиданностью. Когда в ходе дебатов оппонент брал слово, Рейган внимательно слушал его с улыбкой на лице. Когда очередь выступать переходила к Рейгану, его слова зачастую были обращены непосредственно к аудитории. Он не пытался изобразить из себя эксперта во всех вопросах, хотя тоже приводил некоторые цифры и оспаривал отдельные доводы Картера. Он старался общаться со слушателями. У многих осталась в памяти его заключительная фраза, обращенная к аудитории: «Стали ли вы жить лучше, чем четыре года назад? Это вы сделали нашу страну великой». Его речь была обращена к людям. Трудно даже представить себе больший контраст, чем между этим Великим Коммуникатором и его предшественником.

Аналогичный контраст можно отметить между Биллом Клинтонем и его преемником Джорджем Бушем-младшим. В бытность президентом Клинтон поднял искусство коммуникации на новый уровень. Он не уступал Рейгану в умении вести беседы как наедине, так и перед телекамерами. Когда он говорил: «Я ощущаю вашу боль», большинство населения страны становилось на его сторону. Клинтон не только перенял у Рейгана умение общаться с людьми, но и показал себя с лучшей стороны во время многочисленных интервью и ток-шоу, что сыграло немаловажную роль в ходе избирательной кампании. Он никогда не упускал шанса установить с людьми личный контакт. В этом его не превзошел ни один другой политик.

Буш, в свою очередь, упустил практически все подобные шансы. Единственным моментом открытого общения с народом можно считать его выступление на развалинах Всемирного торгового центра вскоре после 11 сентября 2001 года. После этого для всех его речей, как правило, были характерны невнятица и множество оговорок. Его неспособность устанавливать контакты с людьми отталкивала публику и накладывала отпечаток на оценку всех его действий на посту президента.

Эксперт по вопросам общения Берт Деккер каждый год публикует списки десяти самых лучших и десяти самых худших коммуникаторов года. Угадайте, кто возглавлял «черный» список на протяжении всех лет правления Джорджа Буша? Правильно, президент Джордж Буш. В 2008 году Деккер писал: «Сразу после событий 11 сентября он вновь скатился к пожиманию плечами, глупым ухмылкам и словесной каше, изобиловавшей синтаксическими и грамматическими ошибками. Своего “апогея” он достиг в ходе ликвидации последствий урагана “Катрина”. Такой

уровень общения не годится для лидера. В связи с крайне низкой степенью влияния на общество наш президент заслуживает звания худшего коммуникатора 2008 года».

Если вы интересуетесь политикой, то у вас, конечно, есть свое устоявшееся мнение по поводу Джимми Картера, Рональда Рейгана, Билла Клинтона и Джорджа Буша. Вы можете высказывать как положительное, так и отрицательное мнение об их характере, философии или политике.

*«Если бы мне предстояло вновь учиться в колледже, я бы сконцентрировался на двух областях — на умении писать и выступать перед аудиторией. В жизни нет ничего важнее, чем умение эффективно общаться с людьми».*

ДЖЕРАЛЬД ФОРД

Но определяющее влияние на их эффективность как лидеров оказывала способность или неспособность устанавливать контакты с людьми.

Коммуникативные навыки чрезвычайно важны независимо от того, воспитываете ли вы ребенка или руководите страной. Президент Джеральд Форд однажды

заметил: «Если бы мне предстояло вновь учиться в колледже, я бы сконцентрировался на двух областях — на умении писать и выступать перед аудиторией. В жизни нет ничего важнее, чем умение эффективно общаться с людьми». Одного только таланта и опыта здесь недостаточно. Чтобы руководить людьми, надо научиться устанавливать с ними контакт.

## **Коммуникация оказывает помощь в любой сфере жизни**

Разумеется, общение не является уделом одних только лидеров. Оно необходимо любому человеку,

который стремится достичь большей эффективности в своем деле и поддерживать хорошие взаимоотношения со своим окружением. В своем блоге [JohnMaxwellOnLeadership.com](http://JohnMaxwellOnLeadership.com). я получил массу комментариев, подтверждающих эту мысль.

В частности, приходили отклики от бизнесменов, например, от Тома Мартина, который так описывает важность общения для своей работы: «Установление контактов требует взаимопонимания и взаимного доверия. Именно на это я нацеливаю своих продавцов в процессе трансформации посетителя в потенциального покупателя, а затем и в постоянного клиента, который становится лучшим союзником растущего бизнеса».

Мне также много писали учителя и тренеры. Кассандра Вашингтон с курсов переподготовки трудовых ресурсов рассказывала: «В аудитории я постоянно твержу, что коммуникация — это основа основ. Лидерство, обслуживание клиентов, даже воспитание детей — это все общение». Линдси Фосетт, которая преподает английский язык для иностранцев, написала, что, будучи в Гонконге и Китае, она обратила внимание на то, что перед началом каждого семинара или конференции там выделялось время для свободного общения, в ходе которого подавались напитки и закуски, чтобы люди имели возможность познакомиться и поговорить друг с другом. Это во многом изменило ее взгляд на вещи. «Я же была так воспитана, — говорит Линдси, — что главное — это хорошо делать свое дело, но не понимала всю важность коммуникации. В конце концов я научилась устанавливать контакт со своими слушателями, и это очень помогает мне в работе».

Дженнифер Уильямс, которая недавно переехала в новую квартиру, рассказала, что потратила немало времени на то, чтобы познакомиться с соседями, по-

говорить с ними, узнать, чем они занимаются, как зовут их детей и домашних питомцев. По ее словам, люди постепенно тоже начинают тянуться друг к другу. Один из соседей сказал ей: «Странно, пока вы не переехали к нам, мы редко общались друг с другом, ни о ком ничего не знали, и у нас даже в мыслях не было посидеть вечером во дворе и поболтать с соседями, а вы живете у нас меньше двух месяцев и уже все про всех знаете!» По мнению Дженнифер, это объясняется тем, что люди хотят быть в контакте и ощущать принадлежность к какой-то группе. Я согласен с этим, но нельзя не отметить, что она и сама по себе умелый коммуникатор!

Если люди обладают способностью к установлению контактов, это сразу же сказывается на их достижениях. Чтобы убедиться в этом, вовсе не надо быть президентом или руководителем высокого ранга. Общение имеет огромное значение для каждого, кто стремится к успеху. Оно необходимо всем, кто хочет улучшить свои взаимоотношения с окружающими. Независимо от должности и профессии вы сможете полностью раскрыть свой потенциал только в том случае, если будете в постоянном контакте с людьми. В противном случае вы уподобитесь атомной электростанции, отключенной от линий электропередач. Возможно, у вас есть невероятные ресурсы и огромные возможности, но вам не удастся их использовать.

## Потребность в общении

Я убежден, что практически любой человек способен приобрести навыки коммуникации. Почему? Потому что я сам научился этому. Умение общаться не было присуще мне изначально. Будучи ребенком, я хотел наладить контакт с родителями не только