

РАЗДЕЛ 2

Шаг № 1. Стремитесь к впечатляющим достижениям

Чтобы стать настоящим мастером связанного влияния, вам необходимо вдохновить людей осуществить шаг в сторону невозможного, а после того, как они его сделали, понять, что еще нужно предпринять. И помните, что впечатляющим достижение делает не масштабность цели. Самое главное — найти в себе смелость сделать что-то новое, пойти на риск и разрешить другим присоединиться к вашему успеху. И основное в этом процессе получения впечатляющих достижений (как будет показано в следующем разделе) — это готовность сконцентрироваться на трех «Р»: результаты, репутация и развитие отношений.

4

Первое «Р»: стремитесь к выдающимся результатам

Жизнь — это либо смелое приключение, либо ничто.

Хелен Келлер

Бессвязное влияние часто заставляет нас неосознанно продавать себя слишком дешево. Когда мы концентрируемся на достижении своих задач, то часто сознательно ограничиваем себя тем уровнем, в рамках которого, как нам кажется, мы сможем убедить других людей, и не думаем о тех лучших результатах, которых можно достичь. Но вот важный вывод, к которому мы пришли после общения с людьми в ходе интервью, — если вы хотите влиять на других, стремитесь к чему-то большому. Стремитесь к впечатляющим достижениям. Это почти невозможно. Это наполняет энергией и вдохновляет. Это вызывает у людей вопросы: «Неужели вы думаете, что это возможно?» или: «Разве мы на это способны?»

Марк часто рассказывает об известном *когнитивном искажении*, согласно которому большинство людей сначала ждет наступления тех или иных событий, а затем начинает реагировать на них. Мало кто обладает *обратным когнитивным искажением* — готовностью принять проблемы и неуверенность, ожидающие нас впереди. Эти люди, по словам Марка, задаются вопросом: «К чему ограничиваться лишь предложенными

возможностями, когда мы можем сами создавать их для себя?» В этом, по сути, и заключаются впечатляющие достижения. Сделав шаг в сторону такого достижения, вы заставите людей задуматься о своем будущем. Вы не пытаетесь обмануть их, вовлекая в деятельность, полезную лишь для вас и именно в данный момент. Вместо этого вы показываете им путь к улучшению их собственного состояния. Это заставляет людей восхищаться, вдохновляет и в итоге приводит к креативным решениям, выдающимся результатам и более крепким связям с теми, на кого они хотят влиять.

Это не значит, что ваши впечатляющие достижения должны быть действительно выдающимися. Конечно, они могут быть связаны с изменением мира в целом, а могут быть, например, более эффективным планированием рабочего времени. Впечатляющее достижение может быть связано с беседой, встречей, переговорами, проектом, презентацией или формулированием миссии. Оно не обязано быть глобальным, главное, чтобы оно имело смысл... и важность для участников.

Поиск своего впечатляющего достижения может оказаться непростой задачей, особенно если вы ставите высокую планку, однако за эти труды вам обязательно воздастся. Позвольте рассказать вам две истории о влиятельных лицах, из которых становится понятно, как реализовывать эти идеи на практике.

■ Впечатляющие достижения для детей из Лос-Анджелеса

Наш друг, бизнес-консультант Айвен Розенберг, — настоящий мастер в деле поддержки энтузиастов. Он помог сотням компаний найти свое впечатляющее достижение.

Несколько лет назад Айвен помогал «Альянсу в защиту прав детей», некоммерческой организации, оказывающей юридические услуги детям из групп риска. В процессе работы над видением сотрудники организации обсуждали разные идеи, пока кто-то из них не предложил: «Может быть, так — мы работаем над созданием мира, в котором

каждый ребенок обретет семью, где он будет в безопасности и о нем станут заботиться».

И в тот момент, когда он закончил, все воскликнули: «Да!» Точнее, все, за исключением одного человека, который возразил: «Подождите, мы всего лишь небольшая лос-анджелесская организация. Мы не можем изменить весь мир. Такое видение не имеет смысла. Мы должны сконцентрироваться на Лос-Анджелесе».

На это Айвен ответил: «Это действительно хорошая мысль. Она заставляет нас задуматься над различием между тем, что мы делаем, и тем, для чего мы работаем».

«Я не очень понимаю разницу», — сказал его собеседник.

Айвен продолжил: «Хорошо, давайте поговорим об этом. Как бы вы ответили на вопрос, для чего вы работаете?»

«Мы работаем ради детей из группы риска, живущих в округе Лос-Анджелес. Их насчитывается около семидесяти пяти тысяч, и это совсем не мало — я уж не говорю о прилегающих территориях. Работы у нас более чем достаточно», — сказал несогласный.

«Так, — продолжил Айвен. — Значит, если вы не занимаетесь каким-то вопросом, то оставляете его решение на волю случая? Вы просто на нем не концентрируетесь, не собираетесь на него влиять».

«Именно так, — ответил его собеседник. — Как я уже сказал, в округе Лос-Анджелес достаточно много детей для того, чтобы мы были постоянно заняты».

Айвен сказал: «Это означает, что вы разделяете идею, чтобы каждый ребенок в округе имел семью, которая заботится о нем и где он чувствует себя в безопасности...»

Он сделал паузу, его собеседник покивал в знак согласия. А затем Айвен внезапно продолжил: «...а дети, живущие в других местах, могут хоть сквозь землю провалиться?»

«Нет! — громко возразил его собеседник. — Я имел в виду совершенно не это!»

«То есть вы заботитесь и о других детях?» — спросил Айвен.

«Конечно. Я хочу, чтобы у каждого ребенка в мире была любящая семья, где он чувствует себя в безопасности».

«Я верю вам, — кивнул Айвен. — Это ваше видение. Вы привержены этой идеи. Вы ее горячий последователь».

Затем он продолжил: «И именно ради этого вы работаете, этого хочет ваше сердце. Вы страстно желаете, чтобы так и было. Ваша организация не сможет в одиночку реализовать эту цель, но это — тот большой улей, в котором есть и ваша ложка меда. Вы концентрируете свои усилия на защите прав детей в округе Лос-Анджелес, но работаете ради другой, более важной цели».

Вот что представляет собой, по большому счету, любое впечатляющее достижение.

В процессе общения участники группы поняли, что новый взгляд на такое достижение совершенно изменил их восприятие ситуации. Они привыкли конкурировать за спонсорские взносы с другими некоммерческими и благотворительными организациями. Теперь же они осознали необходимость сотрудничества и координации во имя общей цели.

К примеру, группа подробно обсудила один из аспектов своей работы — юридические услуги для детей с особыми потребностями. Этим вопросом занималось еще несколько организаций. Все понимали, насколько важно помогать детям, особенно находящимся в приемных семьях, однако не видели смысла в существовании нескольких структур, занимавшихся одним и тем же и конкурировавших между собой. Члены группы поняли, что, если смотреть на дело с позиции впечатляющего достижения, имеет смысл собрать вместе представителей всех организаций и найти более эффективный способ оказания доступных юридических услуг для всех детей.

Сказано — сделано. В итоге переговоров с другими организациями был создан специальный совет, куда все группы могли направлять своих подопечных, имевших особые потребности. «Альянс в защиту прав детей» собрал частные пожертвования для привлечения опытных специалистов и координации усилий юридических компаний всего города. В итоге они смогли предложить бесплатные юридические услуги для большинства детей. Помимо экономии времени и денег, дети получили необходимую помощь. Такая схема работы позволила вывести на новый

уровень процессы коммуникации и сотрудничества для всех групп, занимавшихся детьми из группы риска.

Подобные результаты Айвен получает практически всегда. Каждый раз ему удается ввести в процесс недостающее звено — страстную увлеченность, заставляющую людей смотреть на свою работу не как на обычное и повседневное дело, а как на путешествие в сторону впечатляющего достижения.

По словам Айвена, дело заключается не только в действии как таковом, но и в связанном с ним *эффекте*. Люди испытывают энтузиазм, когда оказываются вовлеченными во что-то значительное. Определите, в чем может заключаться элемент страстной увлеченности. Найдите способ, помогающий людям увидеть разницу, а затем покажите им, как достичь желаемого на практике, и вы вдохнете в их цели энергию и жизнь. Вы превратите обычные формальные цели во впечатляющие достижения, эмоционально привлекательные для людей. Айвен верит, что каждый имеет право и возможность сказать: «Этот день стоило прожить». Для достижения столь смелых целей вы должны захотеть разрушать привычные рамки и нарушать многолетние привычки и правила. Ведь путь к впечатляющему достижению часто означает привлечение на вашу сторону всех, включая конкурентов. И именно это удается нашему следующему рассказчику лучше, чем многим другим.

■ Впечатляющее достижение компании Patagonia

Компания Patagonia — производитель одежды, предлагает клиентам отличный ассортимент товаров. То же самое делают и все ее конкуренты. Но помимо фантастических моделей одежды в Patagonia есть еще один элемент, часто отсутствующий у других производителей. Это страстная увлеченность делом.

Заявление о миссии компании прямо говорит об этом впечатляющем достижении: «Мы используем результаты бизнеса для того, чтобы вдохновлять к принятию и внедрять на практике решения по улучшению

окружающей среды». И эти люди действительно делают то, о чем говорят. Заботясь об окружающей среде, Patagonia стремится к *абсолютно* безотходному производству. Сама по себе идея проста, но только подумайте о ее последствиях. *Компания не производит никакого мусора*. Это по-настоящему амбициозное стремление. Оно не может не вдохновлять. Это отличный пример впечатляющего достижения.

И мало кто добивается его с таким энтузиазмом, как Джилл Дюмейн, директор по стратегии в области окружающей среды компании Patagonia. Вместе с двумя другими сотрудниками она воодушевляет весь персонал компании воспринимать миссию как свое личное дело. К ней постоянно поступают новые идеи, которые затем распространяются по всей компании, а потом и по всему миру — Джилл активно делится информацией о том, что узнает Patagonia об эффективных и полезных для окружающей среды рабочих процессах. Помимо этого Джилл побуждает других игроков отрасли к использованию Eco Index — инструмента, позволяющего компаниям определять степень влияния своих продуктов и процессов на окружающую среду. Этот инструмент находится в открытом доступе, поэтому любая компания может при желании им воспользоваться.

Один наш собеседник сказал об этом так: «Джилл ведет себя чрезвычайно честно и открыто. Несмотря на то что мы конкуренты, она помогала мне во многих вопросах, связанных с развитием программ стабильности и ответственности для наших поставщиков. Так же она поступает и с другими конкурентами, и ей удалось значительно изменить их видение происходящего. Обычно в мире ритейла все стараются занять оборонительную позицию, однако с приходом Джилл ситуация изменилась. Она помогла нам стать более открытыми, научила меня и других ритейлеров тому, что мы можем одновременно и конкурировать, и сотрудничать. Она часто говорила: «Мы хотим рассказать вам, как можно значительно продвинуться в вопросах экономии воды и электроэнергии или эффективного использования красок и химикатов. У нас есть общая цель, связанная с улучшением влияния на окружающую среду».

«У нее всегда находились убедительные доказательства в пользу своих высказываний. Она первой брала слово на встречах, рассказывала

об интересных решениях, знакомила нас с экспертами из обширного круга своих знакомых. Она связывалась с нами после нескольких недель отсутствия, во время которых занималась исследованиями, встречами и изучением регионов, материалов или производственных процессов, и щедро делилась своим опытом. Мы безвозмездно пользовались плодами ее трудов и деловых связей. Джилл стремится жить во имя великих целей, и это не может не подкупать. Ее поведение вдохновляет. Вам хочется ее слушать. Вы стремитесь привлечь ее к своей работе, потому что благодаря ей другие люди начинают ощущать себя частью масштабной и продуманной миссии».

В сущности, Джилл в одностороннем порядке пересмотрела свою роль, расширив ее для того, чтобы реализовать основную ценность своей компании — ведение бизнеса способом, полезным для защиты окружающей среды. При помощи своей страстной увлеченности она приобрела возможность влиять на мировых игроков, принимающих решения. Кроме того, благодаря ее усилиям каждый сотрудник Patagonia может, уходя домой по окончании трудового дня, сказать себе: «Сегодня мы смогли создать и продать отличный продукт... а еще сделали вклад в спасение мира».

Главный урок, который можно извлечь из истории Джилл, таков: впечатляющее достижение не всегда требует огромных инвестиций. Достичь выдающихся успехов ей помогают всего два сотрудника. Самое главное, что за счет расширения сферы своей деятельности и вовлечения в работу всех сотрудников компании и даже конкурентов она смогла увеличить степень своего влияния в несколько раз.

Но вы не могли не заметить важной детали: чтобы оказывать на людей значительное позитивное влияние, нужны видение и упорный труд. Более того, требуется то, что один из поклонников деятельности Джилл называет «стратегическим терпением». Зачастую ей нужны недели и даже месяцы, чтобы собрать людей за одним столом. Она слушает собеседников, но не всегда принимает их точку зрения. Она выражает им сочувствие, не отказываясь от собственной убежденности. Она выстраивает отношения, думая о долгосрочной перспективе, даже если это чревато

сиюминутными потерями. Она создает пространство, в котором могут происходить потрясающие вещи... и нередко так и получается.

Кейси Шихен, CEO* Patagonia, отметил, что на столе у Джилл стоит табличка со словами «поощрять, уговаривать и вдохновлять». «Именно этим она и занимается, — утверждает он. — И таким образом она создает волновой эффект, который распространяется сначала внутри компании, затем на другие организации, после чего возникает глобальное влияние на всю планету». И это по-настоящему впечатляющее достижение.

Джилл — лишь одна из представителей известных нам влиятельных лиц, которые добиваются впечатляющих достижений через различные объединения людей. Еще один такой человек — это Джим Шроер, партнер Next Autoworks — передовой компании, работающей в области автомобилестроения и стремящейся наращивать инновации и уменьшать издержки за счет улучшения сотрудничества между поставщиками, дилерами и клиентами. Впечатляющее достижение этой компании заключается в производстве безопасных, экономичных и доступных по цене автомобилей. Джим говорит, что для вовлечения людей в столь беспрецедентное сотрудничество достаточно убедить их в том, что его организация руководствуется добрыми побуждениями.

Например, когда Next Autoworks просит поставщиков поделиться идеями, те часто отвечают: «Никто из других производителей никогда не спрашивал об этом. Не собираетесь ли вы нас одурачить? Может быть, вы хотите взять наши идеи, а потом отказаться от наших услуг и поручить работу другим поставщикам?» Команда Джима отвечает: «Мы хотим выслушать ваши предложения и работать с вами. Мы хотим, чтобы вы чувствовали себя спокойно, а мы смогли бы создать тесные рабочие связи, полезные всем — клиентам, поставщикам и производителям». Поставщики готовы подписать под предложенной им амбициозной целью, ведущей к созданию безопасных и менее дорогих автомобилей хорошего качества для широкого круга потребителей.

* CEO — генеральный директор. Прим. ред.

► *Что полезно знать*

Подумайте, что может значить в вашем случае формула, предложенная Айвеном:

«День завершен, и могу сказать, что его стоило прожить». Какое влияние эта формула способна оказывать на процесс повседневного планирования, установленные приоритеты, распределение времени между работой и домом, методы решения неожиданных проблем и трудностей, а также на взаимодействие с окружающими вас людьми?

► *Что стоит сделать*

Подумайте о важной цели, соответствующей интересам вашей организации. Выявите людей в компании или отрасли, готовых разделить вашу страстную увлеченность миссией и способных расширить сферу ее влияния. Затем продумайте стратегию воплощения и методы расширения деятельности и вовлечения в работу других команд, подразделений и даже конкурентов с целью осуществить свое впечатляющее достижение.

А теперь проделайте то же самое в своей личной жизни. Представьте себе дело, в которое вы готовы погрузиться с головой. Подумайте, кто из ваших друзей и членов семьи мог бы присоединиться к вам, чтобы помочь достичь впечатляющих достижений.

Если вам сложно определить, в чем может состоять для вас впечатляющее достижение, попробуйте воспользоваться упражнением, разработанным Дэном Пинком, автором бестселлера «Драйв: что нас на самом деле мотивирует»*. Подумайте о том, ради чего вы живете и как можно было бы сформулировать результат вашей жизни. Затем сведите свой ответ к одному предложению, например: «смог улучшить качество жизни для детей-инвалидов» или «создала программу, помогающую врачам оказывать пациентам более качественную помощь».

* Пинк Д. Драйв: что нас на самом деле мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

5

Второе «Р»: стремитесь к отличной репутации

Для создания репутации требуется двадцать лет, а разрушить ее можно за пять минут. И если вы задумаетесь об этом, то будете делать массу вещей иначе.

Уоррен Баффетт

Важная причина, по которой бессвязное влияние постоянно нас искушает, состоит в том, что в нем нет ничего сложного. Вам не нужно заботиться о том, что будет потом, — вы не планируете оставаться на том же месте и наблюдать за развитием событий. Вам неважно, верят вам люди или разочаровываются в вас. И если им понадобится ваша помощь, то дело плохо — вы уже будете слишком далеко. Связанное же влияние требует от вас доказательств того, что вы заслуживаете долгосрочной приверженности. Чтобы люди поддержали ваши впечатляющие достижения, вам необходимо поддержать *их самих*... даже когда это не соответствует вашим сиюминутным интересам. Они должны знать, что вы готовы вложить в развитие их успеха не меньше сил, чем в достижение собственного. Они должны понимать: стоит им столкнуться с проблемами — и вы поможете, невзирая ни на какие издержки. Короче говоря, вам необходимо стать героем. То, что вы делаете для других, и то, в чем вы

им отказываете, может или создать, или разрушить долгосрочные связи. Чтобы понять, насколько серьезный выбор стоит перед вами, проделайте следующее упражнение.

1. Вспомните какую-то сложную для себя ситуацию из прошлого.
2. Подумайте о людях, знакомых с вашей ситуацией.
3. Подумайте о том, что сделал (или не сделал) каждый из этих людей в связи с вашей ситуацией.
4. Определите круг людей, которые были готовы помочь деньгами или принять на себя другие риски, чтобы поддержать вас.
5. Разберитесь, кто пришел вам на помощь совершенно бескорыстно.
6. Подумайте, кто из ваших знакомых мог бы предостеречь вас от поступков, о которых вы впоследствии пожалеете.
7. Опишите, каким образом действия этих людей повлияли на вашу жизнь.

Почти все, кого мы просили сделать это упражнение, смогли вспомнить несколько человек, поддержавших их в тяжелые периоды жизни. Часто эти были люди, совершенно не обязаные помогать им, а иногда, делая это, они принимали на себя немалые риски.

Когда мы спрашиваем слушателей, сидящих в аудитории, влияют ли эти люди на их жизнь сейчас, почти все отвечают «да» с чувством благодарности. Они говорят, с какой гордостью следуют за этими людьми, насколько решительно готовы их поддержать и как сильно их стремление помочь им любым возможным способом. Более того, наши респонденты рады любой возможности рассказать об этих людях другим. В отличие от эффектов бессвязного влияния, такая благодарность не имеет срока действия.

Собеседники постоянно говорят нам, что повлиявшие на них люди не побуждали их к действиям. Напротив, они всего лишь проявляли заботу и не скрывали этого. Как сказал один из наших собеседников: «Этот человек считал своим долгом не дать мне упасть».