

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Ну что, убедительно?	7
----------------------	---

Глава 1

Продажа идеи.	
Как работает убеждение	15

Глава 2

Начните работу с себя. Стили убеждения	33
--	----

Глава 3

Свяжите свои идеи с людьми. Средства для достижения цели	63
--	----

Глава 4

Укрепите свои связи и авторитет. Как завоевать доверие	89
--	----

Глава 5

Уважайте чужие взгляды. Как заговорить на языке собеседника	115
---	-----

Глава 6

Дайте им повод сказать «да». Как учесть интересы и нужды собеседников	141
--	-----

Глава 7

Как сделать предложение, от которого нельзя отказаться 163

Глава 8

Впечатлите аудиторию. Личный подход 189

Глава 9

Закрытие сделки. Обязательства и политика 211

Глава 10

Убеждайте, не изменяя себе. Личностный фактор 239

Приложение А

Предпочтительные каналы убеждения 253

Приложение Б

Оценка стиля убеждения 263

Приложение В

План ведения процесса убеждения 269

Благодарности

271

Библиография по темам

273

В В Е Д Е Н И Е

Ну что, убедительно?

Что такое искусство убеждения?

Как здорово, что вы спросили!

Маркус Бакингем и Дональд Клифтон в своем бестселлере «Добейся максимума»¹, говорят, что искусство убеждать — это талант привлекать союзников. В *The Wall Street Journal* недавно написали, что Барбара Брокколи и ее сводный брат Майкл Уилсон, совладельцы франшизы о Джеймсе Бонде, привлекли магната сэра Ричарда Брэнсона к созданию нового фильма об агенте 007². В тот же день в новостях сказали, что руководитель Китая Ху Цзиньтао прибыл в Индию и убедил индийских чиновников принять его план регионального сотрудничества и что учредители Инициативы Центральной провинции Кении³ надеются привлечь избирателей. В то же время чиновники небольшого города на юге США отправились в Лас-Вегас, штат Невада, дабы убедить хозяев крупного торгового центра построить молл в их городке, а серьезный британский университет разработал новую программу, чтобы привлечь корпоративных рекрутеров в кампус.

По всему миру, в бесконечном количестве мест люди убеждают своих лидеров, начальников, коллег, супругов согласиться с их предложениями и принять их варианты решения сложных проблем.

Так что же такое настояще убеждение? Это действия, которые основаны на личных отношениях и направлены на то, чтобы склонить другого человека на свою сторону; стратегически важный инструмент,

¹ Бакингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — Здесь и далее прим. ред.

² <http://online.wsj.com/article/SB116381052412426959.html>

³ Организация, входящая в оппозиционное кенийское Оранжевое демократическое движение (Orange Democratic Movement, ODM).

позволяющий завоевать внимание аудитории, правильно подать свои идеи и добиться поддержки для своих планов и проектов. Это важнейший навык в арсенале любого предпринимателя, сотрудника, руководителя, чья работа подразумевает умение влиять и аргументировать, а не при-нуждать и командовать.

Освоить искусство убеждения довольно нелегко.

Однажды наш знакомый менеджер потребовал повышения в зарплате, отправив своему начальнику электронное письмо с перечислением своих рабочих заслуг. Тот переслал сообщение руководителям компании и по-просил его прокомментировать. Прочитав мейл, один из руководителей разозлился, считая, что именно он, а не менеджер, обеспечил успех одному из упомянутых проектов. Дальше последовал шквал писем. В итоге наш знакомый не только не получил прибавку к зарплате, но был уволен с формулировкой «не умеет работать в команде».

Он лишился работы потому, что не подумал об офисной политике и забыл, что кампания по убеждению кого-либо начинается с личных отношений и контактов, а не с мейлов. Сообщения по электронной почте часто трактуются неверно, так как получатель не чувствует изначального тона послания и не всегда понимает контекст переписки. Вы никогда не знаете, кому ваш мейл попадется на глаза, ведь люди очень редко удаляют сообщения. Если вам нужна чья-то помошь, поговорите с этим человеком лично и посмотрите, как он отреагирует на вашу идею. После разговора, когда вы убедились, что собеседник принял ваш план, можно написать ему письмо.

Убеждение подразумевает общение с людьми, а не экономию времени.

Вы и убеждение

Искусство убеждать начинается с пристального взгляда в зеркало. Если вы сами не осознаете своих целей, предубеждений, эмоций и предпочтений, вряд ли вы сможете понять свою аудиторию.

Изучив собственные мотивы, вы научитесь понимать людей, которых пытаетесь убедить. В словаре первое значение слова «woo» — романтическое ухаживание, оно используется в предложении «Карл ухаживал за Викторией, надеясь, что та согласится выйти за него замуж». Синоним слова «woo» — *persuasion* (убеждение). Корень этого слова, «*Suada*», — имя римской богини романтической любви. Данная связь логична, так как убедить человека можно, только показав, что он вам дорог, что вы защищаете его интересы и помните о его нуждах. Важно тонко проде-

монстрировать, насколько глубоко вы понимаете и цените его неповторимую натуру и почему ее уникальность привлекает вас.

Но у слова «убеждение» есть и основной смысл, тот, что мы отметили в случаях с Джеймсом Бондом, Барбарой Брокколи и главой Китайской Народной Республики. Это «завоевание расположения и поддержки». Этот процесс, как мы снова видим, обращен на окружающих, ведь со средоточиться придется не на себе, а на тех, кого мы хотим сделать своими сторонниками.

Все лучшие книги по менеджменту отмечают важность такого подхода. В списке навыков высокоеффективных людей, составленном Стивеном Кови¹, пятое место из семи занимает навык «сначала стремитесь понять, потом — быть понятым». Кови доказывает, что только если вы поймете свою аудиторию, она сможет понять вас.

Как мы отметили выше, Маркус Бакингем и Дональд Клифтон рассказывают об убеждении в книге «Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса» как об одном из тридцати четырех инструментов для тех, кто хочет преуспеть в работе. Авторы книги уверяют, что способность убеждать — особый талант, включающий в себя умение быстро и легко находить общий язык с незнакомыми людьми, «используя общие интересы и заводя разговор в их рамках». Это определение значительно уже нашего, но оно подчеркивает важные для убеждения особенности.

Вроде бы с «убеждением» понятно. Но почему «искусство»?

Искусство оттачивается каждый раз, когда вы находитте баланс между, с одной стороны, собственными интересами, авторитетом, точкой зрения и уровнем ответственности и, с другой стороны, потребностями, восприятием и ощущениями аудитории, которую необходимо убедить. Да, у вас есть собственные желания и перспективы. Но аудитория не услышит вас, если не создать сообщение, рассчитанное на ее уровень понимания и нужды. Как же научиться учитывать и свои потребности, и нужды аудитории при создании сообщения?

Обычно в условиях организации есть две проблемы, не позволяющие быстро достигнуть желаемого баланса. Первая — предвзятость. Люди знают лично (а иногда и на дух не переносят) тех, с кем работают. Отношения в коллективе располагают к лени в ситуации, когда дело доходит до представления убедительных аргументов. Вторая проблема — формализм. Многие почему-то думают, что для убеждения человека достаточно

¹ Кови С. 7 навыков высокоеффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

знать его должность. Они забывают, что убеждение предполагает влияние на личность, а не на должность. Эти два аспекта часто становятся причинами неосторожных ходов, и эта неосмотрительность разрушает всю систему убеждения.

Мы научим вам подходить к каждому этапу подготовки с нуля, даже если убеждать придется людей, с которыми вы сто раз общались. Сначала мы подготовим план, затем научимся грамотно импровизировать в соответствии с ситуацией и реакцией.

Разве это не искусство?

Как все начиналось

Эта книга стала хранилищем опыта, который мы накопили, обучая искусству переговоров руководителей корпораций и некоммерческих организаций. Ричард — профессор Уортонской бизнес-школы¹ и автор знаменитой книги по искусству переговоров «Удачные переговоры. Уортонский метод»². Он основал и ведет (на пару со Стюартом Даймендом) Уортонский семинар по искусству переговоров для топ-менеджеров.

Марио преподает руководителям курс «Организационные изменения» в Уортоне и возглавляет группу по изучению практики переговоров в Центре прикладных исследований (CFAR) — консалтинговой компании, которая зародилась как научно-исследовательский центр Уортонской бизнес-школы.

Чтобы закрепить теоретические знания на практике, на семинарах мы всегда просим студентов делиться проблемами, решение которых требует прочных навыков ведения переговоров. Как и следовало ожидать, многих мучают классические проблемы торгов: умение выгодно купить что-то, попросить производителя снизить цену на товар, получить больше прибыли от клиентов. Но на удивление много студентов (около 50 процентов) сообщают о проблемах, которые на первый взгляд не требуют специального переговорного опыта. Например, на недавнем семинаре по искусству переговоров для топ-менеджеров участники предложили рассмотреть следующие кейсы:

¹ Школа бизнеса при Университете Пенсильвании в Филадельфии, США. Основана в 1881 г. бизнесменом Дж. Уортоном, считается самой старой бизнес-школой в мире.

² Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

- Уильям (вице-президент международного банка): «Отделение, которым я руковожу, работает настолько эффективно, что начальник намерен направить 30 процентов моей команды в другие, отстающие, подразделения банка. Учитывая наши результаты, босс уверен, что мы и без этих людей отлично справимся, зато некоторым другим отделам пригодится помочь успешных профессионалов. Я считаю, что это блажь, и пришел на семинар, чтобы научиться, как переубедить босса и сохранить свой замечательный коллектив».
- Марта (декан одного из факультетов в ведущем американском университете): «Я пытаюсь убедить ректора увеличить бюджет моего факультета, чтобы реализовать новые важные инициативы. Год назад меня пригласили работать в этот университет с целью повышения качества образования, но администрация не дает средства на необходимые изменения».
- Кен (ведущий юрист крупной страховой компании): «Мы хотим внедрить новую программу в целях содействия скорейшему урегулированию исков, но многие из наших фирм-партнеров не хотят подписывать соответствующий договор. Мне важно убедить их подписать договор, не испортив хорошие рабочие отношения».

В поисках решения как этих, так и более традиционных проблем бизнес-переговоров, мы обнаружили в ходе семинаров, что язык и тактика бизнес-переговоров не всегда подходят для анализа и обсуждения организационных аспектов. Навыки ведения переговоров — важная часть процесса влияния и убеждения, особенно в условиях распределения ресурсов, добывания денег, реализации стратегий и завоевания стратегических партнеров. Каким бы важным ни было умение вести переговоры, искусство убеждать им не ограничивается.

Чтобы передать многообразие возможностей для убеждения и при этом не потеряться в море психологических исследований и форм социального взаимодействия, мы решили сосредоточить наши усилия на самых главных из них.

Во-первых, мы проанализировали самые важные моменты в процессе убеждения — попытки продвинуть и «продать» кому-то свои предложения, идеи, программы и инициативы. Мы рассматривали сам процесс продажи идей. Как вы увидите в первой главе, этот процесс всегда можно разбить на четыре простых этапа, которые будут повторяться каждый раз, когда вы решите предложить свое решение проблемы.

Во-вторых, мы решили сосредоточить все внимание на читателе, то есть на вас, а не на абстрактных примерах из психологии и не на чужих организациях. В конце концов, вы находитесь в центре своей организационной структуры. В нашей книге есть два проверенных практикой теста, которые помогут каждому определить и раскрыть его уникальный стиль убеждения. Их результаты позволят найти в книге информацию, максимально полезную для обладателей соответствующего стиля общения.

В-третьих, мы проиллюстрировали результаты нашего исследования примерами, взятыми из сотен биографий самых квалифицированных переговорщиков в истории. Наши знания личного опыта бизнес-лидеров и жизни крупных компаний тоже пригодились. А значит, вы будете учиться искусству убеждения у великих людей, блестяще умевших продавать свои идеи, — у Авраама Линкольна, Эндрю Карнеги, Джая Пи Моргана, Чарльза Линдберга, Фрэнсиса Перкинса, Нельсона Мандэлы, Бони и многих других.

В-четвертых, наши идеи подкреплены фундаментальными исследованиями, ссылки на которые вы легко обнаружите в конце книги, если захотите изучить источники глубже.

Мы написали эту книгу, чтобы помочь вам решить проблемы, с которыми вы сталкиваетесь тогда, когда приходится в чем-то убеждать людей из вашей же команды — сотрудников вашей фирмы, клиентов, партнеров, покупателей, поставщиков или членов семьи.

Как организована эта книга

В первой главе мы объясняем, как использовать искусство убеждать в целях продажи идеи. Мы не говорим о продаже автомобилей или маркетинге, рассчитанном на массовую аудиторию. В случаях, которые мы обсудим, другая сторона хочет выслушать «оппонента» и внимательно проанализировать его идеи. Чтобы добиться успеха в такой ситуации, придется стать убедительными. Именно в этой главе мы расскажем вам о четырех этапах процесса убеждения.

Далее, во второй главе, вы увидите, какими бывают особенности «убедительного» стиля. Многочисленные исследования показывают, что независимо от должности все люди при решении проблем используют шесть основных каналов влияния: авторитет, рациональность, визуализацию, личные отношения, интересы и политику. Многие выбирают сразу несколько каналов. Так, секретари, которые отвечают за правильность

оформления документов в офисе, часто используют сочетание авторитета и личных отношений, выполняя свои обязанности.

Важный момент во второй главе: мы выяснили, что большинство людей опираются на предпочтительные для них каналы убеждения и что, определив эти каналы, можно многое узнать о «естественному» для человека канале убеждения. Тест «Предпочтительные каналы убеждения» в Приложении А поможет выяснить, какие из каналов вы вынуждены использовать в работе и какие предпочли бы использовать, если бы сами могли выбирать.

Кроме того, все люди имеют различные стили убеждения, подобно тому, как у каждого музыканта есть свой стиль исполнения. В обществе вы, как правило, разговорчивы и смелы или сдержанны и задумчивы? Вы активно ведете дискуссии и много говорите или, наоборот, предпочитаете слушать других, а потом спокойно высказать свою точку зрения? Что вы думаете, когда вы входите в комнату, полную незнакомых людей, — «Как себя вести, чтобы понравиться им?» или «Как показать им себя любимого во всей красе?» Второй тест «Оценка стиля убеждения» в Приложении Б поможет понять, какую из пяти ролей вы предпочитаете играть в процессе убеждения. Вы можете выступать как Водитель (очень напористый человек, который во всеуслышание говорит то, что думает, не слишком заботясь об интересах аудитории), Командир (более спокойный человек, тихо выражаящий свои интересы), Промоутер (очень общительная личность, экстраверт, который в процессе убеждения учитывает интересы аудитории), Шахматист (интровертный тип, учитывающий интересы аудитории) и Адвокат (умеренно напористый человек, умеющий при убеждении сочетать интересы аудитории и собственные).

Главы с третьей по девятую помогают спланировать весь процесс убеждения. В них вы найдете ответы на важнейшие при подготовке вопросы.

- Как будет приниматься решение, и от чьего мнения оно зависит в первую очередь?
- Существуют ли проблемы недостатка доверия и негативного личного отношения к вам, и если да — как их решить?
- Ждет ли ваша аудитория определенного построения презентации — например, анализа данных или вдохновляющих призывов?
- Есть ли у аудитории ценности и убеждения, способные исказить их понимание вашего предложения и негативно повлиять на его принятие?

- Ваш план соответствует вашим личным интересам и/или интересам аудитории или противоречит им?
- Как произвести наилучшее впечатление на аудиторию, какие доказательства и данные смогут убедить ее?
- Какие технические устройства помогут сделать вашу речь более запоминающейся и эффектной?
- Как справиться с организационными препонами, чтобы выполнить данные обязательства и претворить озвученную идею в жизнь?

Ответив на каждый из этих вопросов, вы определите основные барьеры на пути убеждения и тщательно подготовитесь к их преодолению. В десятой главе мы обсудим еще один важнейший аспект — значение личных качеств в процессе убеждения.

Читая эту книгу, вы почувствуете, что убеждение начинается с ваших идей и характера, а затем движется к вашей аудитории и ее потребностям. Если вы правильно используете инструменты убеждения, аудитория вскоре перестает быть оппонентом и становится партнером, разделяющим вашу идею. Запомните: когда между сторонами есть устоявшиеся отношения, никого невозможно убедить в чем-то. Можно только сделать все, чтобы ваш слушатель себя сам убедил в вашей правоте.

Предупреждаем: убеждение не имеет ничего общего с выработкой корпоративных стратегий, призванных способствовать победе над оппонентами в конкурентной борьбе. В случае если вам необходимо изучить такую стратегию, читайте одну из наших любимых книг — «Искусство войны» Сунь-цзы¹.

Если же вы хотите не разгромить оппонента, а сделать его своим союзником, значит, вы открыли подходящую книгу.

¹ Сунь-цзы. Искусство войны. — М.: Эксмо, 2011.

ГЛАВА 1

Продажа идеи. Как работает убеждение

*У вас могут быть блестящие идеи, но им не суждено сбыться,
если вы не сможете донести их до других.*

Ли Якокка, бывший председатель и исполнительный директор Chrysler

*Недостаточно придумать что-то классное, осуществить эту задумку
и много работать. Необходимо привить энтузиазм по поводу вашей
задумки остальным.*

Ларри Пейдж, сооснователь компании Google Inc.

Однажды на Западном побережье США мы познакомились с Кумаром Чандрой, тридцатидолголетним специалистом по компьютерным технологиям. За несколько лет до того он переехал из Индии в США, получив работу в крупной фармацевтической компании. Обладая ученой степенью в области компьютерных наук, он был экспертом по усовершенствованию информационных систем. Но в компании его инициативы и предложения стабильно не получали поддержки. Рассказав нам грустную историю о том, как сотрудник украл его лучшее предложение, которое впоследствии успешно внедрили в компании, Кумар честно и просто обозначил свою проблему: «Я не умею продавать свои идеи». Кумар не одинок.

Компании продают свои продукты и услуги. Люди в них продают свои идеи.

Ваш успех зависит от того, хорошо ли вы продаете.

Президента и председателя правления крупного банка однажды попросили рассказать о своей должности. «Я продавец, — ответил он. — Мне приходится продавать изменения в политике банка, новые идеи. Я продаю их одновременно совету директоров, акционерам, руководителям филиалов, кассирам, уборщицам, и всем клиентам банка».

Умение продвинуть идею, особенно идею, влияющую на работу организации, окутано тайной.

Гении Античности от Аристотеля до Цицерона считали умение продавать свою идею (они называли это «риторика») одним из наиболее важных навыков, которому мог научиться образованный человек. Тем не менее две тысячи лет спустя в большинстве школ перестали преподавать этот предмет. Риторика рассматривается как подозрительное действие, которое практикуют мастера плести политические интриги, а умение продавать — как нечто, чему можно научиться в процессе работы.

Лишь немногие курсы, обучающие продажам, смогли бы помочь Кумару. Стандартные занятия сфокусированы на работе с покупателями и заказчиками. Там учат разлучать клиента с его деньгами, а не тому, как можно реализовать свою идею, используя перипетии личных отношений.

Как правило, и студенты лучших бизнес-школ, и всех остальных учатся в ходе практической деятельности. Сумеете ли вы совершенствоваться на лету, зависит только от вас.

«Всего лишь семь букв»

Знаете, как выглядит реализованная идея? Когда молодой Сэм Уолтон пытался придумать название своему первому универмагу в Роджерсе, штат Арканзас, один из его сотрудников, менеджер магазина Боб Богл предложил отличный вариант — Walmart (дефис в названии появился позже).

Уолтон начинал свою карьеру с управления магазинчиком сети Ben Franklin в городке Бентонвиль, в итоге он переименовал его в Walton's Five and Dime («У Уолтона за пять с четвертью»). Теперь же настало время придумать название для нового большого магазина. Почти все названия, которые рассматривал Уолтон, напоминали привычное Walton's Five and Dime и состояли из трех-четырех слов. Боб же придумал слово «Walmart», объединив первый слог фамилии Сэма с аббревиатурой слова «market» («рынок»). Идея была блестящей, но убедить босса принять ее оказалось непросто. Изначально Боб был уверен, что Сэм будет рад использовать свое имя, пусть и завуалированное, в названии магазина. Но Сэм оказался не щеславным. Тогда Богл решил продать свою идею, обратив внимание на ценность, занимавшую первое место в иерархии ценностей Сэма Уолтона, — экономию денег. Сам Боб Богл рассказывал эту историю так (мы процитируем автобиографию Сэма Уолтона «Сделано в Америке»):

«А потом нацарапал на листке: “У-О-Л-М-А-Р-Т” и добавил: “Начнем с того, что тебе не придется покупать слишком много букв”. Мне самому пришлось покупать буквы для вывески “Бена Франклина”, так что я знал, во сколько обходится установка, освещение и ремонт неоновой вывески. “Здесь всего лишь семь букв”, — продолжил я. Сэм промолчал, и я оставил эту тему. Несколько дней спустя я зашел, чтобы взглянуть, когда можно будет начать установку торгового оборудования, и увидел, как наш мастер по изготовлению вывесок, Рэйберн Джейкобз, уже прикрепил над входом “У-О-Л”, а теперь поднимается по лестнице с буквой “М”. Не надо было быть семи пядей во лбу, чтобы догадаться, что это будет за название. Тут я улыбнулся и пошел дальше»¹.

Убеждая назвать магазин Walmart, Боб Богл показал, как работает механизм продажи идеи. Этот простой пример иллюстрирует основные принципы эффективного убеждения.

Во-первых, у Боба была четкая цель — убедить своего босса назвать магазин Walmart.

Во-вторых, Боб определил человека, принимающего решение, — это был сам Сэм Уолтон — и представил свою идею именно ему.

В-третьих, Богл, будучи ценным сотрудником Уолтона, опирался на свой авторитет. Неизбежно быть самым ценным сотрудником, чтобы продать идею, но, если не иметь авторитета, это будет сложно.

В-четвертых, Боб Богл учел основной интерес Сэма — экономию денег. Снижение стоимости вывески было крайне важно для Уолтона, поэтому стратегия подачи Бобом слова «Walmart», учитывая этот фактор, оказалась идеальна для убеждения Сэма.

В-пятых, Богл использовал знание личных особенностей Уолтона. Сэм предпочитал решать проблемы по мере поступления, так что Боб выбрал идеальный момент, чтобы озвучить свою идею. Это произошло во время их совместной поездки, всего за несколько дней до того, как пришлось заказывать вывеску для нового магазина. Так как вывеску должны были увидеть окружающие, Боб не просто озвучил, но и написал название для Сэма, то есть визуализировал его.

Уолтон всегда любил анализировать информацию, много думать и перебирать варианты решений. Поэтому Богл сделал свою «презентацию» краткой и не давил. Он предложил свой вариант, аргументировал его и замолчал.

¹ Цит. по: Уолтон С. Сделано в Америке: Как я создал Wal-Mart. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Обратите внимание — этот пример хорошо показывает, что убеждение напрямую связано с межличностными отношениями. Богл и Уолтон вместе решали поставленные задачи, они доверяли друг другу. Боб «улыбнулся и пошел дальше», когда увидел, что Сэм все-таки решил использовать предложенное им название. А Уолтон, став миллиардером, написал в своей автобиографии о Богле. Мужчины повели себя очень достойно в отношении друг друга. В этой книге мы еще не раз будем обращать ваше внимание на важность личных отношений, выбора коммуникационных каналов и стратегий убеждения.

Глядя на этот пример, легко расставить приоритеты искусства убеждения, которое, надо сказать, не имеет ничего общего с умением заставить кого-либо купить совершенно не нужную ему вещь. Наше искусство — умение передать свою точку зрения, научить собеседника видеть проблему вашими глазами, используя силы его ума и фантазии и тем самым заставить его принять вашу идею и поступить в соответствии с вашими рекомендациями.

Как работает убеждение: 4 шага

В процессе чтения этой книги вы убедитесь, что любой процесс убеждения при условии наличия личных отношений с оппонентом подразумевает четыре четких шага, каждый из которых можно отработать, чтобы достигнуть поставленных целей.

- Шаг первый: анализ ситуации.
- Шаг второй: преодоление пяти барьеров.
- Шаг третий: правильная подача информации.
- Шаг четвертый: четкая договоренность о конкретных действиях.

Ниже мы подробно опишем каждый шаг, а также расскажем о том, что вам предстоит прочитать в последующих главах.

Шаг первый: анализ ситуации (главы 2 и 3)

На этом этапе важно оценить свои силы, свою идею и ту проблему, которую вы собирались решать. Что особенного в идее, которую вы собираетесь продать? Какова ваша стратегия убеждения — знаете ли вы, с кем предстоит разговаривать и в каком порядке вы будете общаться

с этими людьми? Понимаете ли особенности каждого собеседника, выбрали ли верные способы убеждения для каждого из них? Что вы сами готовы привнести в решение задачи, насколько важным кажется лично вам разрешение волнующей проблемы?

Позже мы расскажем историю о том, как в 1927 г. Марк Линдберг продумал и довел до триумфального финала продажу одной из самых интересных идей XX в. — идею совершить первый в истории беспосадочный перелет через Атлантический океан. Вы увидите, что Линдберг, изначально не имея ни самолета, ни союзников, ни денег, особенно тщательно продумал первые шаги своей кампании. Желание осуществить трансатлантический перелет появилось у Линдberга обычным вечером, во время рабочего «почтового» рейса из Сент-Луиса в Чикаго. Он сразу понял, что особенность возможного путешествия в том, что он перелетит океан в одиночку на одномоторном самолете. С того момента Линдберг жил своей мечтой. Он разработал детальную стратегию воплощения этой мечты в реальность. Линдберг тщательно проанализировал общественную среду родного Сент-Луиса, дабы определить с кем стоит обсудить идею перелета и в каком порядке общаться с этими людьми. В ходе обсуждений Линдберг оценивал свои сильные и слабые стороны и менял стиль общения и аргументацию, чтобы произвести наилучшее впечатление на каждого из собеседников. Мы внимательно разберем, как он действовал, решая свою ставшую исторической задачу, — и это поможет понять, насколько важен каждый шаг стратегии убеждения.

Шаг второй: преодоление пяти барьеров (главы 4, 5 и 6)

На этом этапе придется внимательно изучить препятствия, представляющие особый риск для успешного убеждения. К ним относятся испорченные или неналаженные личные отношения, отсутствие доверия, недопонимание, разница в системе взглядов и конфликт интересов. Первые два фактора касаются лично вас, а не вашей идеи. Остальные три мешают людям услышать и понять вашу идею.

Любое из пяти препятствий может стать важным достоинством вашей стратегии, если вы не полениетесь заранее тщательно подготовиться. В любом случае помните, что ваш путь должен быть свободен от большинства препятствий, так как это позволит собеседнику понять и верно оценить вашу идею.

Барьер первый: плохие отношения. От отношений зависит многое, например, станет ли человек общаться с вами. Будет ли он волноваться

по поводу того, как вы к нему относитесь? Понравитесь ли вы ему? Поверит ли и доверится ли он вам?

На примере истории с Боглом и названием Walmart мы увидели, что убеждение всегда работает в рамках отношений. Личные отношения влияют на то, выслушают ли вашу идею; именно от отношений (зачастую между людьми, которых вы даже не знаете) зависит, задействуют ли вашу идею и как именно это сделают. Вам необходим круг знакомых, точнее социальная сеть людей, которые знают нужных людей, которые знают еще людей... Формировать круг общения, когда процесс убеждения уже начат, слишком поздно. Отношения должны существовать на момент планирования стратегии. Конечно, сложнее всего тем, кто сталкивается с негативным и враждебным отношением в процессе продвижения своей идеи.

Барьер второй: недостаток доверия. Теперь самое время подумать, смогут ли вам доверять те, перед кем вы защищаете свою идею. Посчитают ли вас экспертом, причем достаточно компетентным и надежным? Именно этот фактор объясняет, почему манипуляции не работают в деле продвижения важных идей.

У нас есть друг — региональный менеджер по продажам в большой франчайзинговой организации. Он обожает читать книги о «скрытой психологии» убеждения, в которых обещают мгновенно сделать из читателя «влиятельного эксперта», способного завершать сделки «за девяносто секунд».

Так вот, наш друг оценил важность доверия после того, как опробовал на своем начальнике технику «дверь перед носом» в период повышения зарплаты. Техника работает (изредка) так: вы просите у босса значительного повышения зарплаты, получаете отказ (в этот момента хлопает «дверь перед носом»). Сразу после этого предлагаете гораздо более скромную цифру, которая, в сравнении с предыдущим запросом, должна показаться нормальной, и кое-кто из начальников соглашается прибавить к зарплате эту сумму. Исследования результатов техники «дверь перед носом» показали, что, когда сборщики пожертвований на благотворительность просят дать им \$50 и потом (после того, как потенциальный донор сказал «нет») опускают планку до \$10, они получают гораздо больше 10-долларовых пожертвований, чем в случаях, когда изначально просят \$10.

Итак, наш друг решил опробовать этот метод на своем начальнике. Прося о повышении оклада, он назвал сумму, которая в три раза превышала принятую в отделе величину прибавки. Когда босс с ужасом посмотрел на него, наш друг быстренько заговорил о стандартном, то есть

в три раза меньшем, размере повышения. Но начальник все еще был в шоке и заявил, что менеджер требует повышения «безосновательно». Тот попытался обернуть все в шутку, но и это не помогло. В итоге денег нашему знакомому не прибавили, потому что он потерял (хочется верить, что временно) доверие своего начальства.

Важнейшим фактором доверия является характер человека, на что указывали еще древние учителя риторики. Аристотель считал, что хороший характер (или «этос») — гарантия того, что человеку не придется тратить все свои силы на ублажение той или иной аудитории (этим впоследствии отличались греческие софисты). Он утверждал, что характер — лучший инструмент убеждения.

Мы согласны с Аристотелем. Если вам важно убедить сотрудников, надо работать над собственным характером. Именно этот подход взял за основу банкир Джон Пирпонт Морган, когда в начале 1900-х гг. выступил в конгрессе перед комитетом, расследовавшим возможные финансовые махинации в процессе сделки, к которой имел отношение Морган (в итоге он был оправдан). Во время слушаний произошел следующий диалог:

Член комитета: «Разве не деньги и имущество — основа доверия в бизнесе?»

Морган: «Нет, сэр, в этом деле важнее всего характер».

Член комитета: «Даже важнее денег и имущества?»

Морган: «Да, важнее денег и всего остального. Характер не купишь».

Более подробно мы поговорим о значении характера в десятой главе.

Барьер третий: недопонимание. Зная о важности первых двух барьеров, вы готовы столкнуться с третьим — излюбленным стилем общения вашей аудитории и ее предпочтительными каналами получения информации. Ваш энтузиазм и чувство юмора могут помочь убедить специалистов по маркетингу в правильности ваших идей. Но не факт, что строгий совет директоров оценит такой стиль общения. Вам придется подстраиваться под их ожидания. О том, как это сделать, мы поговорим в пятой главе.

Однажды легендарный создатель киностудии DreamWorks Джейфри Катценберг, под руководством которого компания разместила свои акции на бирже, сделал роковую ошибку, не учтя этот барьер. Как многие талантливые люди в Голливуде, он привык использовать свою природную склонность к визуализации, энтузиазм, энергию и эмоциональность, чтобы влиять на аудиторию. Однажды он настолько увлекся собственной

идеей, что совсем не подумал о том, как воспримет ее важная аудитория. За этот урок он заплатил очень дорого.

Одним из первых мультфильмов студии DreamWorks после размещения акций на фондовом рынке был «Мадагаскар». Как обычно, Катценберг активно хвалил мультфильм в СМИ. В первые же выходные после выхода на экраны «Мадагаскар» обрадовал сотрудников компании: он заработал \$47 млн — ровно ту сумму, на которую рассчитывали в DreamWorks. Но акции компании при этом упали. Знаете почему? Потому что Катценберг, став главой компании, акциями которой торгуют на бирже, не осознал, что его аудитория изменилась. Теперь его внимательно слушали финансовые аналитики. А в общении с такими любителями цифр не стоит ставить на эмоциональность. Они решили, что восторги и энтузиазм Катценберга по поводу нового проекта означают, что мультфильм принесет гораздо больше денег, чем ожидалось. Как сказал по этому поводу один аналитик, «чтобы сохранить доверие, не стоило расхваливать “Мадагаскар”, зная, что тот едва заработал ожидаемую сумму». Восторженные возгласы главы компании слишком дорого стоили держателям акций компании, и Джейфри Катценберг научился рассказывать о будущих проектах студии сдержаннее, используя проверенные данные, точные цифры и методы убеждения, основанные на логике, а не эмоциях.

Барьер четвертый: различия в системе взглядов. Если в вашей компании при найме новых работников важна политкорректность, бессмысленно убеждать сотрудников отдела кадров, что им стоит проводить собеседования исключительно с выпускниками университетов Лиги Плюща¹. Попытки убедить человека в чем-то противоречащем любой из привычных ему норм, ценностей, убеждений или оговоренным правилам и стандартам компании ставят его в неудобное положение: ему придется либо согласиться с вашей идеей и нарушить правило / расстаться с убеждением, либо остаться при своих убеждениях и отвергнуть предложение.

Обычно в таких ситуациях люди отторгают ваши идеи. Эффективное же убеждение всегда подразумевает необходимость подать идею так, чтобы она не нарушала норм и не противоречила ценностям аудитории, а идеально соответствовала им. Так, Богл смог продать идею с названием магазина Walmart в том числе потому, что одной из основных ценностей компании Уолтона была «низкая цена». Подробнее об этом вы прочтете в главе 5.

¹ Группа элитных американских университетов, куда входят Принстон, Йель, Гарвард и др.

Барьер пятый: конфликт интересов. Тот, кто умеет убеждать, всегда концентрирует внимание на интересах и нуждах своей аудитории. Например, юный Наполеон, будучи офицером французской армии, при осаде Тулона решил расположить свою артиллерийскую батарею в настолько незащищенном месте, что командиры были уверены: солдаты и близко не подойдут к орудию. Если бы Наполеон просто скомандовал своим людям занять выбранную им позицию, командиры наверняка оказались бы правы. Это было бы самоубийством со стороны солдат. Но Наполеон умел убеждать, он опирался на основные ценности военных — желание прославиться в бою, их гордость и мужество. Он даже приказал установить транспарант, на котором огромными буквами было написано: «Батарея солдат, не имеющих страха». Вместо того чтобы думать о своем страхе и угрозе для жизни, солдаты Наполеона боролись за честь оказаться в группе бесстрашных. В итоге на опаснейшей высоте днем и ночью воевали.

Из этой истории ясно, что главное в убеждении — понять мотивацию вашей аудитории и использовать подходящие аргументы, чтобы оказывать на нее влияние. Очень важно знать интересы оппонента, так как разногласия по поводу использования ресурсов, внедренных инициатив и продвижения по службе могут стать причиной споров. Чем больше вокруг людей, чьи интересы вступают в конфликт с вашим предложением, тем больше у вас потенциальных врагов.

Шаг третий: правильная подача информации (главы 7 и 8)

Если вы знаете о пяти потенциальных барьерах на пути успешного убеждения, это наверняка поможет вам представить свою идею наиболее эффективным образом. Соответственно, третий этап убеждения — подача, или продвижение, вашей идеи.

Умение представить свою идею в самом выгодном свете очень важно, так как на рынке идей не бывает импульсивных покупок. Нормой является тщательное взвешивание плюсов и минусов приобретения. Тут же встает вопрос: как разум, эмоции и интуиция сочетаются друг с другом в момент, когда люди принимают чужую идею? Например, что именно подумал Сэм Уолтон, когда решил по совету Богла назвать свой магазин Walmart? Какой фактор оказался важнее — тщеславие или бережливость? Исследования показывают, что рациональные соображения играют ключевую роль в процессе принятия идеи, но происходит это вовсе не так, как мы думаем. Когда нужно принять важное комплексное

решение (связанное, например, со сменой работы, наймом сотрудника, выбором между конкурирующими стратегиями развития бизнеса), лучшая мысль приходит тогда, когда человек собрал как можно больше фактов и суждений, а потом отложил их в сторону и прислушался к своей интуиции.

Опыт многих людей, принимавших великие решения, подтверждает это.

Энди Гроув, бывший исполнительный директор Intel, говорил: «Сначала окунитесь в цифры, а потом доверьтесь своей интуиции».

Альфред Слоун, генеральный директор General Motors в 1920-х и основатель современной корпоративной организации, был уверен, что «перед вынесением бизнес-приговора последний шаг — интуитивный».

Акио Морита, сооснователь и бывший генеральный директор Sony Corporation, говорил так: «Вместо того чтобы складывать факт за фактом, лучшие менеджеры, принимая решения, схватывают идею целиком. Это гораздо эффективнее, чем тщательное обдумывание разрозненных данных».

Книга Малкольма Гладуэлла «Сила мгновенных решений»¹ подводит итоги исследований этого процесса. Подсознание — источник новых творческих идей — гораздо эффективнее разума обрабатывает данные, находит в них повторения и соответствия нашему опыту и нуждам. Получается, сколько бы времени мы ни посвятили обдумыванию проблемы, ее решение стоит искать интуитивно.

Но это вовсе не конец истории. Приняв решение, человек должен объяснить его себе и, что гораздо важнее, окружающим. Зачастую при объяснении недостаточно сказать: «Мне показалось, что, учитывая все обстоятельства, так поступить правильно». Людям нужна надежная фактическая база, чтобы объяснить свое решение, даже если сами они не понимают, как согласились на то, от чего изначально отказывались.

Другими словами, люди не просто благоразумны — им необходимоrationально объяснить свои поступки. Как говорил Бенджамин Франклайн, решив отказаться от вегетарианства: «Так удобно быть рассудительными существами — мы умеем найти причину всему, что хотим сделать».

Джон Пирпонт Морган утверждал, что все человеческие действия можно объяснить двумя причинами: «хорошей и настоящей». Крайне важно снабдить свою аудиторию хорошей причиной принять ваше предложение, поскольку причина действительно хороша и обосновывает

¹ Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: Интуиция как навык. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

ваше предложение, а также потому, что с помощью этой причины ваша аудитория сможет объяснить свое решение даже в том случае, если ее реальные мотивы были эгоистичны или иррациональны.

В качестве примера эффективного использования доказательств и аргументов в процессе убеждения мы посмотрим, как одна из самых инновационных компаний в мире — Google — рассматривает идеи сотрудников. Мы предложим вам восемь методов для привлечения и удержания внимания аудитории, причем ни один из них не потребует использования PowerPoint или других подобных программ. Ваша аудитория, от мнения которой зависит будущее вашей идеи, подсознательно предпочитает четкие, запоминающиеся идеи, отмеченные авторской индивидуальностью. И то, как вы подадите свою идею, не менее значимо, чем ее содержание. Важен правильный выбор времени, упорядоченность аргументов, существенные истории и метафоры. Любое разрешенное к использованию в вашей организации устройство, которое поможет слушателям лучше запомнить и усвоить вашу идею, тоже посодействует убеждению.

Хороший пример — документ под названием «Манифест арахисового масла» (The Peanut Butter Manifesto), как-то раз появившийся на первой странице *The Wall Street Journal*. Манифест был написан старшим вице-президентом Yahoo Inc. Бредом Гарлингхаусом, который хотел продвинуть свою идею о необходимости изменения бизнес-стратегии компании. Гарлингхаус отвечал за электронную почту Yahoo и главную страницу Yahoo.com. Когда он работал над своим манифестом, Yahoo был самым посещаемым сайтом Америки. Но конкурирующий сайт Google нагонял Yahoo, отвоевывая все больше веб-трафика. Google был более креативным, предлагал больше возможностей, руководствовался более продуманной стратегией и зарабатывал больше денег на интернет-рекламе. На этом фоне акции Yahoo теряли в цене, доходы компании падали, сотрудники работали без энтузиазма, а важнейший проект, призванный подстегнуть продажи рекламных площадей в Интернете, не был представлен в срок. При этом казалось, никто в совете директоров даже не подозревает, что в компании кризис. Гарлингхаус решил исправить ситуацию в Yahoo, в том числе с помощью жесткой реструктуризации. Но сначала ему необходимо было привлечь внимание к своим идеям.

Для продвижения своих идей он написал четыре страницы текста, броско назвал его «Манифест арахисового масла» и разослал по своим рабочим контактам. Через них манифест дошел до исполнительного директора Yahoo Терри Семела. Хотя слог манифеста был далек от шекспировского, он привлек внимание обитателей мира Yahoo, поскольку был написан принятым в компании языком и его тезисы были хорошо ар-

гументированы. Этот документ довольно объемен, и, чтобы показать, как именно Гарлингхаус убедил аудиторию, мы разберем «Манифест» по частям.

Во-первых, Гарлингхаус, как и Боб Богл, поставил себе четкую цель. Он хотел просветить начальство, показать проблемы компании так, чтобы боссы начали решать их. Этой цели было подчинено все, что касалось создания «Манифеста арахисового масла».

Во-вторых, благодаря «Манифесту» Гарлингхаус заслужил доверие сотрудников Yahoo. Когда у автора идеи нет личной связи с лицами, от которых зависит решение обозначенной им задачи, существуют особые способы завоевать доверие. Один из них — продемонстрировать свою верность организации и ее целям.

Первые строки «Манифеста» доказывают, что Гарлингхаус — настоящий фанат Yahoo. «Три с половиной года назад я с энтузиазмом присоединился к команде Yahoo. Это был замечательный опыт. Я с гордостью фиолетово желтею¹ каждый день. И, как очень многие, люблю эту компанию». Он показал, что верен компании как никто другой: «Я горжусь даже тем, что выбрил букву Y на затылке... И я хочу помочь найти решение проблем, а не стать проблемой компании».

Далее он завлек аудиторию описанием проблем, используя при этом простую для запоминания метафору — сравнение с арахисовым маслом. «Не все ладится, — констатировал он. — У нас нет четкого, связного видения компании. Мы хотим делать все и быть всем для всех. Мы боимся отстать. Мы разделены на группы, которые зачастую даже не общаются друг с другом. А когда мы общается, то вовсе не с целью работать в рамках четкой стратегии, но чтобы поспорить по поводу полномочий, тактик и стратегий».

Текущую стратегию компании он сравнил с «размазыванием ограниченного количества арахисового масла по всем появляющимся возможностям Сети. В результате тончайший слой инвестиций покрывает все возможные области, но мы не в состоянии ни на чем сосредоточиться... Я ненавижу арахисовое масло. Мне кажется, все должны ненавидеть его».

Рассказав об этой и ряде других проблем, Гарлингхаус предложил три четких решения: продажа неэффективных бизнес-отделений (избавление от арахисового масла), несение главами компаний ответственности за происходящее («долой головы с плеч») и жесткая реорганизация компаний (призывы «разрушить матрицу» в Yahoo и «уменьшить пого-

¹ Желтый и фиолетовый — корпоративные цвета компании Yahoo. — Прим. пер.

ловье на 15–20 процентов»). К каждому решению прилагались детальный план его осуществления.

Далее автор признал, что в одиночку не готов ответить на все вопросы, — это тоже неплохой способ завоевать доверие, когда ты не являешься экспертом, — но заверил, что любое действие в такой ситуации лучше, чем упрямое сохранение статус-кво.

«Мой план далеко не совершенен, — заключил Гарлингхаус, — но он гораздо лучше бездействия». Он предложил всем желающим делиться своими идеями по спасению компании, если они согласны с тезисами «Манифеста».

Мы не эксперты в стратегиях Yahoo, но нам очень нравится то, как Гарлингхаус смог продать свою идею перемен в компании. Его идеи сложно забыть. Образ размазанного тонким слоем арахисового масла стоит перед каждым читателем. То, как он сумел донести свои мысли до нужных людей, завоевал доверие, выказал уважение внутренней культуре Yahoo, пролил свет на проблему, определил ее источник и энергично, но не заносчиво спорил — пример искусства убеждения в действии.

«Манифест» сработал. Семел нанял Гарлингхауса, чтобы тот оценил стратегию компании и озвучил свои рекомендации по исправлению ошибок. Уже через четыре месяца стало известно об изменениях в Yahoo: компанию покинул один из директоров, Yahoo реорганизовали и там осталось только три отдела. Объявляя о переменах, Семел выразил надежду, что новая структура позволит «повысить отчетность... уменьшить число препятствий и ускорить процесс принятия решений». Надо сказать, что вскоре место Семела занял один из основателей компании Джерри Янг.

Шаг четвертый: четкая договоренность о конкретных действиях (глава 9)

Это последний этап процесса убеждения, на котором осуществляется переход от договоренностей к действиям, к осуществлению идеи. Согласие нужного человека с вашим предложением еще не обозначает, что дело сделано. Например, если ваше предложение затрагивает одну из основных ценностей компании, оно, скорее всего, вызовет споры в коллективе и встретится с противодействием. Или ваши идеи могут подрывать чье-то влияние. Знайте, что этот кто-то наверняка встанет на защиту своих интересов.

Давайте снова обратимся к «Манифесту арахисового масла». Думаете, кто-то специально «сдал» его сотрудникам *The Wall Street Journal*?

Оценивая обстановку, можно сказать, что публикация «Манифеста» была организована кем-то из сторонников Бреда или им самим, так как только благодаря статье миллионы финансовых аналитиков, консультантов и инвесторов Yahoo согласились с его идеей. Обычно компании, чьи акции торгуются на бирже, стараются не предавать огласке свои внутренние проблемы. Но публикация «Манифеста» способствовала распространению идей Гарлингхауса внутри компании и обеспечила неприкосновенность автору. Надо учитывать, что тому, кто настаивает на сокращении 20 процентов сотрудников и требует увольнений на высшем уровне, сложно не нажить серьезных врагов. Публичность «Манифеста» надежно защитила Бреда от злопыхателей в Yahoo — теперь составить заговор и тихо избавиться от Гарлингхауса стало практически невозможным. Инвесторы начали наблюдение за арахисовым маслом. Таким образом, утечка «Манифеста» в прессу стала для Гарлингхауса последним этапом в процессе продажи идеи.

Немного об авторитете

Авторитет играет важнейшую роль в каждой истории, рассказанной в этой книге. Но отдельной главы, посвященной исключительно авторитету, вы здесь не найдете. Мы решили, что должны объяснить этот факт. Нобелевский лауреат¹, эксперт по организации бизнеса Герберт Саймон однажды сказал, что «из всех способов влияния авторитет — единственный, по которому можно отличить индивидуумов, входящих в организацию, от индивидуумов, не входящих в организацию. Именно авторитет отвечает за формальную структуру организации». Исследования подтверждают сказанное Саймоном. Даже в эпоху организаций с горизонтальной структурой и работой в команде формальный авторитет — основа для оказания влияния на работе. Люди, стоящие выше в рабочей иерархии, продолжают давать указания «просто сделать вот это» стоящим ниже. И последние делают то, что требуется. Получается, самый главный секрет успеха в работе — стать начальником и раздавать приказы?

Авторитет — это благо. Он наделяет доверием. Но авторитета недостаточно для того, чтобы продвинуть серьезную идею, так как всегда найдется множество людей, чьи интересы она затрагивает. И у них тоже есть авторитет. Все это можно сравнить с игрой в шахматы — каждая

¹ Нобелевская премия по экономике (1978).

фигура занимает свою позицию и ходит по-своему, но победить они могут только все вместе.

Должности людей — их стартовые позиции в сложном танце влияния на других. У каждой должности свои инструменты влияния, свои ограничения, возможности и риски. Как показывают исследования, в среднем в принятии решений касательно новых идей в организации вовлечено около двадцати человек. И каждый из них способен повлиять на окончательное решение. Внедрение простейшей инновации требует согласия как минимум восьми человек. Так что, хотя кто-то из высших руководителей и может в конце концов сказать свое последнее «да» или «нет» по поводу идеи, ее масштаб, объем и цель редко зависят только от его авторитета.

Некоторые люди сравнивают авторитет с палкой, которой они подготняют подчиненных к избранным решениям. Все мы слышали об издевательствах на работе. Любители унижать коллег зачастую находят жертв и остаются при этом безнаказанными. Но обычно все гораздо сложнее. Начальник имеет авторитет исключительно в том случае, когда подчиненные этот авторитет признают (явно или косвенно). Те, кто забывает, что авторитет измеряется признанием со стороны окружающих, делают больше всего ошибок при продвижении своих идей.

Вспомните банкира, который говорил, что он продавец. Конечно, он мог бы заставлять подчиненных принять какие-то идеи и, возможно, именно так иногда и делал. Но в таком случае это была бы история провала, а не успеха. Он стал знаменитым за счет умения убеждать людей.

Оказывается, чем выше должность человека в корпоративной иерархии, тем важнее для принятия решений то, как он строит отношения с людьми и владеет искусством убеждать.

Идеал: культура продвижения идей

Данные исследований показывают, что создание корпоративной культуры, основой которой будет продвижение идей, а не авторитет начальника, — важнейшее конкурентное преимущество в бизнесе. Автор одной из самых важных из когда-либо написанных книг об управлении — «Мои годы в General Motors» (My Years with General Motors), глава компании Альфред Слоун описал свою преданность искусству продажи идей (и создания современной корпорации) так: «Практика продаж важнейших предложений — важная черта управления GM. Любое предложение должно быть продано основному руководству, а если оно

затрагивает другие отделы — то и им тоже. Здоровое управление подразумевает, что сотрудники центрального офиса умеют убедить остальные подразделения в необходимости изменений — обычно продажей идей в остальные отделы занимаются стратегические группы и их начальники. Такой подход оберегает компанию... от непродуманных решений. Таким образом, решение принимается только после того, как все стороны-участники согласятся с ним. Те, кто пытаются продвинуть свою идею по наитию, без веских доводов, обычно не встречают понимания окружающих. Потери в виде лучших интуитивных решений мы компенсируем повышенными результатами от внедрения идей, которые подверглись здоровой критике».

Следующий пример из истории Wal-Mart показывает, как выглядит корпоративная культура, основанная на обсуждении идей. Компания Wal-Mart известна своим предпочтением использовать новейшие технологии для отслеживания товара на складе и инвентаризации. Многие сотрудники компании были уверены, что Сэм — противник использования высоких технологий в компании. «Все эти ребята в Wal-Mart частенько говорили о том, что я не любитель технологий, мол, они-то готовы свою жизнь положить на то, чтобы внедрить их, — позже писал Уолтон. — Я не противился и понимал необходимость инноваций. Просто я всегда сомневался в правильности любого решения. Мне было важно дать им понять, что, возможно, технологии не решат всех проблем и окажутся вовсе не такими полезными, как надеялись управляющие. Мне казалось, что им следует лучше готовиться к дискуссиям, чтобы переубедить меня. Если бы я был противником технологий, я бы ни за что не потратил на них целое состояние».

Сравните эту историю с другой — одним из самых громких провалов в истории маркетинга. В 1985 г. появился напиток New Coke. Главный защитник этого продукта — глава Coca-Cola Роберто Гойсуэта — мог бы спасти целое состояние и репутацию своей компании, если бы решился открыто обсудить замену рецепта колы, который успешно использовался сто лет, на коричневую газированную подслащенную воду, которую потребители якобы мгновенно и страстно полюбили. Вместо этого Гойсуэта, имея информацию, что Cola проигрывает конкурентную войну своим злейшим врагам из Pepsi, принял одностороннее решение заменить привычный состав газировки на более сладкое и менее шипучее варево. «Лучшее стало еще лучше», — заявил он на пресс-конференции в Нью-Йорке. Люди не соглашались с этим решением, — сначала тихо, потом в потоке разъяренных писем и телефонных звонков, полных возмущения. Во время одной из первых дегустаций жена владельца завода

по производству газировки воскликнула: «Боже, эту бурду никто не будет покупать!»

Глава Pepsi Роджер Энрико хорошо помнит момент, когда первую партию New Coke доставили управляющим компаний: «Бог знает, как они до этого дошли, но их можно поздравить с провалом!»

Реакция покупателей по всему миру была резкой. Через 78 дней после презентации New Coke привычный напиток под названием Coca-Cola Classic с триумфом вернулся на прилавки. New Coke был предан забвению, и только пара компаний продолжала продавать его в качестве диковинки.

Гойсуэта нарушил основной закон ведения бизнеса: он не прислушался к мнению покупателей. Так как в Coca-Cola отсутствовала корпоративная культура, построенная на обсуждении идей, начальник отдавал приказы, не имея преимуществ открытой дискуссии, когда сотрудники, независимо от своих должностей, могли бы высказывать свою точку зрения. Именно поэтому Гойсуэта допустил одну из самых знаковых ошибок в бизнес-истории.

Заключение

Эта книга поможет вам оптимизировать важнейший процесс в вашей профессиональной жизни — научит продавать свои идеи в контексте важных и стабильных взаимоотношений с окружающими.

Если вы хотите оказывать влияние на деятельность своей организации, быть успешным партнером для своих клиентов и поставщиков, лидером среди своих товарищей и даже просто хорошим родителем, вам придется убеждать людей в своей правоте, выражая идеи ясно и с учетом существующих отношений.

В этой главе были представлены основополагающие принципы продажи идей. Вы увидели, как эти навыки помогают добиться результатов в простых и сложных ситуациях. С одной стороны, Боб Богл использовал прямолинейный подход, чтобы убедить своего начальника Сэма Уолтона назвать магазин Walmart. С другой стороны, сотрудник Yahoo Бред Гарлингхаус опубликовал тщательно продуманный, тактически выверенный «Манифест арахисового масла», чтобы убедить главу Yahoo в необходимости изменить корпоративную стратегию.

Независимо от того, какую идею будете продвигать лично вы, четыре действия, которые мы разберем в последующих главах, всегда лежат в основе искусства убеждения.

Вот эти действия.

Шаг первый: анализ ситуации.

- Оформите и отточите свою идею.
- Проанализируйте систему социальных отношений в вашей организации, чтобы понять, как будет проходить процесс принятия решения.
- Оцените свой собственный стиль убеждения.
- Выберите подходящий уровень эмоциональности для презентации идеи.

2. Шаг второй: преодоление пяти барьеров, в числе которых:

- испорченные личные отношения;
- отсутствие доверия;
- недопонимание;
- различие в системах взглядов;
- конфликт интересов.

Постарайтесь превратить эти барьеры в трамплины.

3. Шаг третий: правильная подача информации.

- Обоснуйте свою идею, используя четкие аргументы и доказательства.
- Используйте технику и гаджеты, которые помогут идее стать осаждаемой.

4. Шаг четвертый: достижение договоренности о четких действиях путем убеждения заинтересованных сторон:

- на личном уровне;
- в рамках организации.

Чтобы наладить процесс убеждения, вы должны научиться использовать каналы влияния и определить, к какому из них вы тяготеете. Кто вы — тихий мастер личных уговоров или жесткий командир?

Убеждение начинается с взгляда в зеркало. В следующей главе мы полюбемся на ваше отражение.

ГЛАВА 2

Начните работу с себя. Стили убеждения

*Руководство не признает хороших идей,
если они не будут представлены хорошим продавцом.*
Дэвид Огилви, родоначальник современной рекламы

Сразу после нелегкой победы на президентских выборах 1860 г. Авраам Линкольн¹ столкнулся с одной из самых важных задач в своей карьере: уговорить Уильяма Генри Сьюарда, бывшего губернатора штата Нью-Йорк, войти в состав своего кабинета. Сьюард изначально казался более вероятным кандидатом в президенты от республиканцев. Но он серьезно недооценил Линкольна и в результате потерпел громкое политическое поражение.

Линкольн осознавал необходимость объединить разрозненных республиканцев, уговорив бывшего соперника занять должность в администрации.

Линкольн был дальновидным политиком, известным своей спокойной, простой манерой общения и способностью говорить доходчиво и незамысловато. Историки считают, что убедительнее всего он беседовал «с глазу на глаз».

Не будь он мастером убеждать, Линкольн наверняка бы опирался на свой проверенный прямолинейный стиль общения, чтобы повлиять на Сьюарда. Но Линкольн понимал, что момент был для этого неподходящий. Сьюард и его союзники беспокоились о своем положении и о том, что о них подумают: их достоинство было ущемлено, их принадлежность к партии и патриотический долг в сложившейся ситуации ушли на второй план. Линкольн использовал все свои дипломатические способности

¹ 16-й президент США (1861–1865), первый президент страны от Республиканской партии.

и политическую интуицию, стараясь обращаться с бывшим конкурентом соответственно ситуации.

Первым шагом Линкольна стало повышение статуса Сьюарда. Президент собрался предложить однопартийцу самый важный пост в кабинете — пост государственного секретаря. Далее Линкольн проявил заботу о репутации Сьюарда, решив передать тому свое предложение через вице-президента Ганнибала Хэмлина вместо того, чтобы устроить публичное выступление или рассказать о потенциальном назначении прессе. Третье, и это было важнее всего, два письма, которые президент передал Хэмлину для Сьюарда, были написаны так, чтобы не ранить самолюбие последнего.

Первое письмо содержало официальное предложение стать государственным секретарем США. Второе письмо с пометкой «Лично в руки и конфиденциально» было написано на случай, если Сьюард сразу откажется от должности. Поговаривали — и Линкольну были известны эти слухи, — что Сьюард может решить, будто инициатива президента мотивирована не заинтересованностью в его работе, а желанием умортворить его союзников. Линкольн опасался, что его предложение способно глубоко оскорбить Сьюарда.

Дорис Кернс Гудвин, автор «Команды соперников» (Team of Rivals) — авторитетного труда по эпохе правления Линкольна, рассказывает, что события развивались именно так, как ожидал Линкольн. Сьюард холодно ответил Хэмлину, что не заинтересован в предложениях о работе. После этого Хэмлин передал ему два письма и наблюдал, как Сьюард открывал их. Сьюард волновался, распечатывая первое письмо — то, в котором излагалось официальное предложение. Потом он открыл второе письмо — а там было сказано: «В газеты попали слухи о том, что предложение Вам должности может быть расценено в названном выше департаменте как комплимент, но с надеждой, что Вы откажетесь. Я заверяю, что эти слухи беспочвенны. Напротив, моей целью со дня инаугурации в Чикаго было назначить именно Вас, с Вашего позволения, на эту должность. Я предлагаю Вам эту работу в надежде, что Вы займетесь ею, и с верой в то, что Ваше положение в глазах общественности, Ваша честность, навыки, образование и огромный опыт идеально соответствуют предложенной должности».

Хэмлин, рассказывая об этой встрече, отметил, что после прочтения второго письма лицо Сьюарда стало «бледным от волнения», он тут же схватил Хэмлина за руку. «Это замечательно, господин Хэмлин!» — вос-

кликнул он, удивляясь способности Линкольна так точно просчитать ситуацию. После консультаций со своими политическими советниками Сьюард принял предложение и помогал Линкольну соблюдать политический баланс в кабинете министров. В итоге Сьюард стал самым надежным и эффективным политическим союзником Авраама Линкольна в период Гражданской войны. Эти двое настолько сработались, что оба стали мишенью заговорщиков из группы Джона Уилкса Бута 14 апреля 1865 г. Сьюард выжил¹.

Чтобы научиться понимать других, сначала поймите себя

Линкольну удалось продать свою идею Сьюарду, потому что он смог выйти за рамки собственного мнения и оценить ситуацию с точки зрения других людей. Он понял, что чувствовал Сьюард, и это позволило президенту наладить общение по коммуникационным каналам своего бывшего конкурента. За свою карьеру Линкольн не раз использовал свой великий талант завоевывать расположение людей, с которыми общался.

Генри Форд однажды сказал: «Если и есть секрет успеха, то он заключается в возможности узнать мнение другого человека и оценивать происходящее и с его, и с собственной точек зрения». Психологи разработали способ измерять эту способность (которую они назвали «когнитивной децентрацией») и проанализировали, насколько она была развита у знаменитых исторических деятелей — политиков и военачальников.

Например, изучая достижения девятнадцати политических лидеров, чьи имена связаны с пятью революционными эпохами — от Гражданской войны в Англии XVII в. до Советской и Кубинской революций XX столетия, ученые обнаружили, что людям, умеющим оценивать ситуацию с разных точек зрения (это показывают их письма, речи и письменные труды), удавалось укрепить и стабилизировать обстановку в послереволюционный период лучше, чем тем, кто не обладал такой способностью. Ленин не ограничивался собственной точкой зрения и смог установить крепкую коммунистическую власть в России. Его коллега Троцкий был не в состоянии абстрагироваться от собственного видения и в итоге по приказу Сталина был убит в Мексике, где жил в изгнании. Фидель Кастро умел оценивать ситуацию с разных точек зрения, и он был у власти почти пятьдесят лет. Его товарищ по оружию Че Гевара,

¹ В ночь убийства Линкольна один из заговорщиков проник в дом Сьюарда и нанес несколько ножевых ранений госсекретарю и его старшему сыну.