

РАЗДЕЛ 1

Проблема: почему вам не удастся влиять на людей

Вы можете пользоваться различными манипуляциями, чтобы побыстрее склонить людей на свою сторону, однако бессвязное влияние не позволит добиться от них приверженности, необходимой для достижения высоких целей. Почему? Ограничив себя **собственной реальностью**, вы не можете попасть в **реальность другого человека** — а именно это требуется для эффективного убеждения. В первом разделе описаны риски и четыре ловушки, заставляющие вас заниматься бессвязным влиянием. А затем мы раскроем вам секрет, как стать влиятельным человеком, и расскажем о четырех шагах в сторону связанного влияния.

1

Опасность бессвязности

Вы не можете одновременно и противостоять людям,
и влиять на них.

Джон Нокс, «*Основы успеха*»

Доводилось ли вам убеждать людей сделать что-то для их собственного блага или блага их семей, лично для вас, для проектной команды или компании, или даже для всего мира... и потерпеть фиаско?

Наверняка у вас были хорошие намерения. Вы располагали фактами, убедительно доказывающими вашу правоту. Может быть, вы даже установили жесткие сроки для ответа, посулили награду или пригрозили наказанием.

Вы сделали все, что могли, однако дело так и не сдвинулось с мертвой точки.

Это печально. Но еще хуже, когда подобная ситуация многократно повторяется. А ведь именно это постоянно происходит с миллионами толковых, заботливых и творческих людей, таких же, как вы. Даже когда они правы — у них есть прекрасные идеи, вдохновляющие цели или самые добрые намерения, — они не могут добиться своего.

Если это менеджеры, им не удастся увлечь свои команды. Если они занимаются продажами, им не везет с заключением крупных контрактов. Даже когда дело касается личных отношений, они не в силах убедить в правильности своих мыслей мужей, жен или детей. Имея по-настоящему

революционные идеи, способные сделать наш мир лучше, они не могут заставить других слушать себя. Эта книга как раз для таких людей.

Если вы один из них, то знайте: используемые вами методы влияния не действуют. Никого не вдохновляет ваше видение, и никто не желает бороться за достижение ваших целей. Причина проста — *большинство людей не мотивированы делать то, чего вы от них хотите*. Они не считают ваши проблемы срочными, заняты своими собственными делами или у них есть какие-то тайные причины отвергать ваши идеи. Чтобы сломить сопротивление, вам необходимо создать мощные связи, тогда люди сами захотят делать то, что вы им рекомендуете.

Однако вы не идете по этому пути, потому что рассуждаете следующим образом:

«Как заставить моего начальника...»

«Как заставить коллег...»

«Как заставить клиента...»

«Как заставить партнера...»

«Как заставить детей...»

«Как заставить человека, проводящего со мной собеседование...»

Все это — примеры бессвязного влияния. И ни один из них не приводит к успеху.

На первый взгляд работа по установлению связей кажется лишней и ничем не оправданной. Вам нужно получить то, чего вы хотите. На кону стоит слишком много. Вы умело оцениваете ситуацию и видите проблемы, требующие решения, или ошибки, нуждающиеся в исправлении. Возможно, ваша команда принимает не самое правильное решение или вам кажется, что начальник должен во имя общего блага увеличить бюджет проекта. А может быть, ваша дочь встречается с неподходящим человеком, а супруг или супруга постоянно выходят за рамки семейного бюджета.

Однако если вы уравниваете понятия «влиять» и «заставлять людей делать то, что я хочу», то, по сути, *снижаете* степень своего влияния. Вы

рассматриваете человека, на которого пытаетесь повлиять, как цель или объект, который нужно тянуть или толкать. Вы не слышите сообщений, которые посылают вам другие люди. А они либо сразу осознают ваше отношение к ним, либо возмущаются позже, когда вы начинаете, образно говоря, выкручивать им руки. Бессвязному влиянию учат во многих бизнес-школах. Это — конек множества экспертов. Но если вы поставили перед собой большие цели и нуждаетесь в долгосрочной поддержке, бессвязное влияние — верный путь к неудаче.

Для начала мы хотим рассказать одну историю. Но предупреждаем — сделанные из нее выводы способны вас удивить.

Скотт работал менеджером в крупной международной медицинской компании. Однажды у него должна была состояться важная встреча вне офиса. У Скотта были тесные деловые связи с Маркусом, вице-президентом компании, курировавшим его подразделение. Маркус высоко ценил интеллект Скотта, его деловую хватку и прямоту. Он считал его человеком, который способен сказать правду, даже если это рискованно. В ходе встречи возник вопрос, связанный с наймом новых сотрудников. Маркус быстро озвучил принятое по нему решение и попросил участников перейти к следующей теме. Скотт прервал его: «Подождите! Может быть, вернемся к этому решению? Оно способно привести к неблагоприятным последствиям». «Нет, не будем останавливаться, — ответил Маркус, — мы должны двигаться дальше».

Скотт знал, что Маркус допустил ошибку. Распределение новых сотрудников по подразделениям могло оказать огромное влияние на результаты работы команды Маркуса. Этот вопрос требовал обсуждения всех нюансов и возможных компромиссов. Перед встречей Скотт с Маркусом обсуждали новые интересные проекты, и принятое решение могло значительно усложнить дальнейшую работу команды Скотта. Скотт постарался аккуратно подбирать слова. «Маркус, — сказал он мягко, с уважением, — давай поговорим о вещах, которые, как мне кажется, будут интересны всем присутствующим и важны для организации в целом». Но Маркус твердо ответил: «Скотт, я уже принял решение».

Скотт был смущен, однако знал, что он прав. Он не пытался связать конфликт или заработать себе очки. Он лишь стремился не позволить Маркусу принять решение, способное повредить его команде. Все остальные участники собрания молчали, и Скотт верил, что Маркус оценит его искренность. Поэтому он сказал: «Я это понимаю, но думаю, что нам было бы полезно...» Маркус резко прервал его: *«Достаточно. Двигаемся дальше. Следующий вопрос...»* Скотт остолбенел. Он почувствовал себя лишним и обиженным, ведь он только пытался сделать то, что надо, и его сомнения не пустяки, они основаны на знаниях и опыте. В смятении он откинулся назад и скрестил руки на груди. Его разозлил авторитарный стиль Маркуса, принявшего непродуманное решение по сложному вопросу и резко оборвавшего его на полуслове. Скотт не стал больше высказываться по этому поводу, однако остался недоволен и решил позднее обсудить ситуацию с Маркусом.

Такая ситуация неприятна сама по себе и может иметь массу негативных последствий. Подобные разногласия способны расколоть команду единомышленников или даже заставить хороших работников вроде Скотта задуматься об увольнении. Но вот что важно.

Кто повел себя неправильно? Маркус? Нет, Скотт.

■ Мертвые зоны в нашем мозгу

Почему мы склонны считать неправым Скотта, рационально мыслящего и заслуживающего уважения менеджера, пытающегося сделать вполне логичное замечание в тот момент, когда начальник грубо прерывает его речь?

Дело в том, что Скотт допускает опасную ошибку. Он использует бессвязное влияние — «как я могу заставить Маркуса сделать то, что я хочу?». Он полностью концентрируется на собственной точке зрения и в результате не может установить контакт с Маркусом. А это означает, что он действует в границах мертвой зоны.

Чтобы понять, что мы имеем в виду, представьте себе, что вы едете на машине по шоссе. Вы видите все происходящее вокруг через лобовое стекло, боковые окна и зеркало заднего вида. Дорога свободна, и вы начинаете спокойно перестраиваться на соседнюю полосу. В следующий момент вы слышите скрежет металла и замираете от ужаса, потому что понимаете, что задела ехавшего позади мотоциклиста. Вам кажется, что он свалился с неба. Но на самом деле он был там все время. Вы просто не видели его, так как не проверили мертвую зону.

Каким образом это связано с влиянием? Мертвые зоны возникают в мозгу не только когда речь заходит о вождении, но и в увязке с *влиянием*. И когда вы ослеплены собственной точкой зрения, ситуация оказывается не менее опасной, чем приведенный случай на дороге.

Практикуя бессвязное влияние, человек оказывается запертым в границах того, что мы называем **«мое и близкое»**. Вы четко видите факты, знаете намерения и можете сформулировать *свою* позицию. Однако для установления связи с людьми, на которых вы пытаетесь влиять, необходимо общение на основе другой позиции, которую мы назовем **«чужое и далекое»**. Вам нужно не менее четко понимать *их* позицию, факты и намерения. Вы не можете дотянуться до людей, если не видите их. С вашей точки зрения они невидимы (подобно мотоциклисту на трассе). А теперь вернемся к Скотту. Из-за концентрации на собственном сообщении он начал строить коммуникацию из позиции **«мое и близкое»**. В результате его мозг попал в мертвую зону, когда речь зашла о Маркусе, — и это привело к проблемам.

Разумеется, Скотт и Маркус поговорили после совещания, однако дело приняло совершенно неожиданный оборот. Скотт надеялся на извинения, но вместо этого Маркус закрыл дверь, сквозь зубы сказал Скотту «садись», после чего буквально накинулся на него. «Ты проигнорировал все сигналы, которые я тебе посылал, — сказал он. — Ты знаешь, что я уважаю твое мнение. Ты знаешь, что я не склонен прерывать людей на полуслове. Ты знаешь, что я не принимаю скоропалительных и необдуманных решений. Так почему же ты не понял, что в моих действиях была своя логика?»

Как оказалось, высшее руководство компании планировало реорганизацию, которая могла затронуть коллег Скотта и их команды. Окончательное решение еще не было принято, и руководству нужно было сохранять конфиденциальность. Маркус знал, что обсуждение вопроса о найме новых сотрудников могло создать для него этическую проблему, потому что ему пришлось бы говорить неправду.

«Когда ты решил надавить, я забеспокоился, — сказал Маркус. — Но я знаю, что обычно ты ведешь себя именно так, и ценю это. Меня разочаровало другое — то, как ты замкнулся и выключился из общения со мной. Это поступок незрелой личности».

Три месяца спустя, во время следующей аттестации Скотта, помимо уже привычных высоких оценок и похвал впервые прозвучали слова критики: «Порой, когда дела идут не так, как хотелось бы Скотту, он склонен вести себя как капризный ребенок».

Скотт допустил существенную ошибку, потому что в ходе собрания проигнорировал невербальное сообщение, которое посылал ему Маркус. Он был настолько уверен в своей правоте, что его беспокоило только одно — как остановить Маркуса. Скотт не стал размышлять, почему Маркус ведет себя подобным образом. В результате он поставил под угрозу инновационный проект, который они с Маркусом разрабатывали для своей команды, и испортил хорошие взаимоотношения.

Такие ошибки встречаются довольно часто. В сущности, это случается почти всегда, когда вы подходите к ситуациям с точки зрения **«моего и близкого»**. Вы упускаете нечто важное, и это мешает вам воздействовать на других. Нужно отметить еще один существенный момент: скорее всего, вы допустите эту ошибку, имея самые добрые намерения. Обратите внимание, Скотт ошибся не потому, что преследовал собственные интересы или не обращал внимания на то, что будет лучшим результатом для его команды. В сущности, ему потребовалось проявить смелость, чтобы продолжать противостояние с Маркусом. Однако он сделал это, потому что знал — он прав.

В этом и есть главная беда: добрые намерения порой заставляют хороших людей вести себя неправильно. В сущности, они расширяют границы нашей мертвой зоны. Испытывая необходимость сделать что-то, вы можете легко отказаться от сомнений и проигнорировать то, что пытаются донести до вас другие. Хуже того, вера в собственную правоту может побудить вас хитрить, манипулировать и пользоваться разными уловками для достижения сиюминутного эффекта.

Есть и еще одна проблема — добрые намерения часто приводят к интеллектуальной и эмоциональной лени. Мы считаем, что правы, и поэтому не находим времени для того, чтобы понять, почему другие люди ведут себя тем или иным образом. Мы уверены в том, что желаем им блага, и поэтому начинаем слепо верить своим добрым намерениям. Мы убеждаем себя в том, что нам не нужно учиться у других или прислушиваться к ним. Нам кажется, что все другие варианты действий неважны, потому что наш план — единственно верный и лучший. И в итоге мы позволяем себе быть неразборчивыми в средствах для достижения блага, каким мы его видим. И почти всегда ошибаемся.

А что, если мы все же *правы*? Это совершенно неважно. Мы все равно оказываемся в проигрыше. Дело в том, что даже если мы хотим блага для других людей, они не примут его насильно. Они хотят быть равными с нами, совместно работать и быть оцененными по заслугам. Они не желают, чтобы кто-то переступал через них. Если мы позволим себе это, вероятно, сможем получить то, что нам нужно, однако люди останутся недовольными случившимся, да еще и поведают об этом окружающим. Нам часто рассказывают, как меняется уровень напряженности, когда собеседник в ходе разговора переключается с внимательного слушания на притворное. Сначала люди начинают чувствовать себя не в своей тарелке, а затем, как только корысть собеседника становится очевидной, занимают оборонительную позицию. («Привет, Джо, как здорово пообщаться с тобой через столько лет. Вот были отличные времена, правда? Слушай, я заметил, что у тебя хорошо идут дела, и как раз думал о том, чтобы устроиться к вам на работу...»)

Даже если вы не столь прямолинейны, люди это почувствуют: «Ах, вот оно что — ты перешел от разговора обо мне к разговору о себе. А теперь ты, наверное, попытаешься заставить меня сделать что-то, чего я делать не хочу». Окружающим крайне неприятно сознавать, что в вашем мире они играют роль реквизита. И вот здесь кроется основная проблема всех манипулятивных техник (которые так любят рекомендовать эксперты), основанных на экспериментах в области социальных наук. В ходе этих экспериментов почти никогда не измеряются последствия предпринятых действий. Однако реальная жизнь представляет собой сплетение связей и репутаций, распространяющееся далеко за пределы первоначального обмена информацией. В действительности взаимодействие никогда не бывает изолированным. Все, что вы делаете, может повлиять на ваши связи (и репутацию), причем на много лет вперед.

■ Решение: смотрите за пределы своей мертвой зоны

В мире, где все постоянно заняты, вам приходится бороться за внимание людей, и нет ничего плохого в том, что вы воспользуетесь парой трюков, побуждающих окружающих прислушаться к вам. Но как только они начинают слушать, вы уже не вправе их обманывать. Если они почувствуют, что вы сконцентрированы на собственной точке зрения и не слышите того, что вам говорят, то попытаются максимально дистанцироваться от вас. И в следующий раз, когда вы захотите наладить с ними контакт, они не ответят на ваш звонок. Чтобы достучаться до людей и заручиться их поддержкой на длительный период, вам необходимо перестать на них давить. Перестаньте «продавать». Перестаньте концентрироваться на том, что вы хотите заставить их сделать. И перестаньте ловчить, чтобы их обмануть.

Вместо этого необходимо повлиять на них так, чтобы сформировать истинную и искреннюю связь. Вам нужно понять, в чем заключается их видение, и превратить его в часть собственного. Следует мотивировать их работать совместно с вами над достижением важных целей, а это означает,

что вам необходимо оказаться в реальности **«чужого и далекого»**. Именно в этом заключается секрет выстраивания долгосрочных отношений и впечатляющих достижений. Вот пример.

Жизель Чепмен хотела работать торговым представителем в фармацевтической отрасли, однако получала отказы после каждого интервью. Она начала спрашивать, почему ей не предлагают работу. И каждый раз слышала один и тот же ответ: компании нужны люди, имеющие по крайней мере двухлетний опыт работы в фармацевтической отрасли.

Она попыталась выяснить, почему двухлетний опыт так важен для работодателей.

Интервьюеры ответили: «Опытные и обученные торговые представители имеют больше шансов встретиться с врачами, нашими основными клиентами. Необходимо время, чтобы разобраться в обстановке, царящей в клиниках, понять, как строить беседу, наладить связи с влиятельными лицами и в итоге организовать встречу с врачом». Жизель поблагодарила за разъяснение.

Через пару дней она отправилась в здание крупной клиники и поднялась на лифте на самый верхний этаж. Начав оттуда, она постепенно спускалась все ниже, заходила в каждый кабинет и спрашивала: «Могу ли я поговорить с человеком, который обычно встречается с торговыми представителями фармацевтических компаний?» Ей часто отвечали согласием, а иногда ее собеседниками оказывались сами врачи. В этом случае она говорила следующее: «Я провожу ряд интервью, чтобы выяснить, что идет хорошо, а что можно изменить с точки зрения улучшения нашего сервиса для вас».

На очередном собеседовании Жизель спросила: «Есть ли какая-то веская причина, по которой я не могу считаться достойным кандидатом?» Как всегда, менеджер отдела кадров сказал, что ей не хватает опыта.

На это Жизель ответила: «А если я вам скажу, что смогла пообщаться с множеством врачей без ваших профессиональных тренингов, то будете ли вы, как и прежде, считать, что я не смогу работать в вашей отрасли?»

Менеджер сказал: «Разумеется». Его компания по праву гордилась своей программой тренингов, чуть ли не лучшей в отрасли, и считалось, что именно благодаря ей торговые представители показывают высокие результаты.

Жизель продолжила: «На прошлой неделе я виделась с десятью вашими клиентами. Интересно ли вам, что мне удалось узнать?»

«Что?»

Жизель продолжила: «На прошлой неделе я встретила с десятком врачей из десяти различных медицинских учреждений. Я собрала данные о том, что им необходимо и в какой степени их потребности удовлетворяются фармацевтическими компаниями. Насколько вам интересна эта информация?»

Менеджер по кадрам притих и произнес: «И при этом вы не работали на компанию, у вас нет визитных карточек и вы все равно смогли пообщаться с врачами? Если вы действительно это сделали, то никуда не уходите. Я готов тотчас нанять вас на работу, вам не потребуется идти на следующее собеседование».

Жизель Чепмен была принята на работу в Bristol-Myers Squibb, одну из ведущих фармацевтических компаний своего времени. Она стала ее лучшим торговым представителем, а потом основала собственную консалтинговую организацию.

Жизель получила свою первую работу в фармацевтической отрасли, сделав то, чего не делает почти ни один кандидат, — она представила себе, в чем может состоять главная задача как для нее, так и для интервьюера. Она вышла за пределы системы **«мое и близкое»** (я умная, пробивная и хочу эту работу) и переместилась в систему **«чужое и далекое»** своего собеседника (нам нужен человек, способный договориться о встрече с врачами и понять, чего они хотят). Сделав это, она привлекла внимание интервьюера, предложила ему свой ценный опыт и в итоге получила ту работу, которую хотела.

Мы не считаем, что связанное влияние такого рода дается без усилий. Напротив, мы утверждаем, что вам придется достаточно по-

трудиться, не меньше, чем Жизель. Вы должны отказаться от установки «что будет работать на меня?» и задаться вопросом «что будет полезно для всех?». А это означает концентрацию на долгосрочных преимуществах, а не на сиюминутных победах.

Если вы готовы взяться за это непростое дело, мы покажем вам, как использовать ту же тактику, что и Жизель в ходе интервью, чтобы вдохновить свою команду или семью или продать отличную идею. Следуя по проложенному нами пути, вы сможете перейти от бессвязного влияния к связанному и, подобно многим влиятельным лицам, с которыми мы беседовали, изменить свои отношения с людьми, да и свою жизнь.

Далее мы продемонстрируем, как наши собеседники использовали связанное влияние для достижения своих целей — начиная от попытки убедить Рэя Чарльза записать свою последнюю пластинку и заканчивая спасением компании Nike от ошибки, которая могла стоить миллионы долларов. Но прежде всего мы хотим предупредить: чтобы стать влиятельным лицом, вам придется отказаться от некоторых вредных привычек. А это означает, что необходимо знать о четырех ловушках, заложенных в человеческой природе, которые мешают вам стать успешным прямо сейчас.