

3

Четыре шага к выстраиванию отношений и влиянию

Лидерство побуждает людей следовать за вами не потому, что они должны это делать, а потому, что они этого хотят.

Ларри Уилсон, консультант по вопросам организационного развития

Мы узнаем бессвязное влияние каждый раз, когда сталкиваемся с ним. Например, его проявляют и директор компании, управляющий при помощи запугивания сотрудников, и менеджер, находящийся в ловушке ошибки слепоты, и продавец, использующий различные трюки, чтобы мы купили ненужные нам вещи, и «друг», манипулирующий нашими чувствами. Эти люди вызывают у нас гнев, разочарование и негодование.

Но вот что интересно — мы не всегда обращаем внимание на связанное влияние, даже когда оно происходит. Иногда мы не чувствуем, когда нас на что-то толкают, обманывают, игнорируют или грозят нам. Поэтому мы не наносим ответных ударов. Вместо этого мы добровольно *подчиняемся* влиянию, потому что полностью доверяем воздействующему на нас человеку. Именно это и усиливает связанное влияние.

В ходе сотен интервью с влиятельными лицами, предшествовавшими созданию этой книги, а также бесед с тысячами участников наших семинаров и конференций мы всегда задавали вопрос: «Кто оказывает

на вас влияние?» Оказалось, что те, кому удастся наиболее эффективно убеждать людей, далеко не всегда действуют при помощи силы.

Напротив, наибольшее влияние на нас оказывают вдохновляющие люди. Они служат ролевой моделью, подают пример, мы хотим быть на них похожими. Они видят в нас больше, чем мы сами. Они воодушевляют нас посмотреть на себя по-новому и хотят, чтобы мы смогли понять, что еще можем сделать с собой и другими. Они подталкивают нас в сторону новых возможностей. Они не просто влияют на нас, а помогают стать лучше, причем в разных ролях — начальника, коллеги, друга, супруга, брата, сестры или родителя.

Помимо прочего, эти люди готовы выступить *на нашей* стороне и не дать нам упасть даже тогда, когда у нас самих нет сил или когда мы сбиваемся с пути. Они обеспечивают нам тылы гораздо раньше, чем мы начнем делать то же самое по отношению к ним. Они добровольно погружаются в нашу реальность, одновременно приглашая нас в свою.

Когда мы просим своих собеседников описать самых влиятельных людей в их жизни, то раз за разом слышим одни и те же комментарии:

«Этот человек сделал меня таким, какой я есть».

«Я очень ему благодарен».

«Я мог бы сделать для нее все что угодно, потому что она бы сделала то же самое для меня».

«Еще несколько лет назад я был никем, и этот человек помог мне решить множество проблем».

«Если она попросит меня о чем-либо, я соглашусь, потому что доверяю ей».

«Его высокая оценка — самый драгоценный подарок для меня».

Эти ответы помогают открыть секрет, стоящий за истинным влиянием, — вы не достигаете его при помощи сиюминутных побед. Для этого вам необходимо стать человеком, за которым готовы пойти другие.

Вот почему модель связанного влияния — это не коллекция стратегий манипулирования людьми. Скорее, это новый способ *повседневных* действий. Он не просто изменит ваши деловые связи — он трансформирует все ваши взаимоотношения, поможет преодолеть мертвые зоны и ловушки человеческой природы, что позволит установить эффективные взаимодействия с наиболее значимыми для вас людьми.

Перечислим основные принципы философии связанного влияния:

- Ее суть заключается в создании сообщества людей, желающих выслушать и поддержать вас. Она не подразумевает использование вас в своих корыстных интересах людьми, которые потом бросят вас и заставят чувствовать себя отвергнутыми, использованными или подвергшимися манипуляциям.
- Связанное влияние требует от вас совершить путешествие от **«моего и близкого»** к **«чужому и далекому»**. Оно позволит понять точку зрения окружающих и извлечь из нее уроки, взаимодействовать с людьми на основании нового знания и добавлять новое к точке зрения других.
- Философия связанного влияния предполагает достижение результата, достойного людей, с которыми вы хотите взаимодействовать.
- Связанное влияние предполагает открытость и прозрачность всего, что вы делаете. Оно не допускает использования тайных тактик и техник, благодаря которым вы надеетесь получить некие невидимые на первый взгляд дивиденды.
- Связанное влияние позволяет снизить уровень сопротивления со стороны скептиков и даже циников, помогая им бесстрашно довериться вам.

Развивая в себе навыки связанного влияния, вы постепенно перейдете от влияния *при помощи техник к вдохновляющему* влиянию. Совершив этот переход, вы увидите смысл власти, влияния и связей в новом свете.

Бесвязное влияние «Влияние связано с получением того, что я хочу»	Связанное влияние «Влияние связано с лидерством, помогающим направить людей в сторону улучшения результатов»
Разделение людей на соперников и союзников	Отношение к другим людям как к коллегам вне зависимости от степени согласия с ними
Использование техник и тактик, создающих условное согласие	Стремление к формированию устойчивой приверженности
Принятие близко к сердцу возражений и отказов со стороны других людей	Понимание того, почему другие люди возражают и сопротивляются
Концентрация на краткосрочной перспективе , позволяющей одержать лишь сиюминутную победу	Происходящие действия — это трамплин к будущим связям, репутации и результатам

Включив в свою жизнь элементы связанного влияния, вы сможете убеждать людей, не давя на них. Вы преуспеете в непростом деле общения с теми, кто плохо идет на контакт в повседневной жизни. Ваши оппоненты будут в меньшей степени склонны к подозрительности или состязательности и в большей — к исследованию возможностей. Зачастую совместные с ними действия дадут ошеломляющие результаты, приведут к появлению замечательных идей.

История Цзянь Бискан, известной в Лос-Анджелесе как «ангел стартапов», — наглядное подтверждение тому факту, что можно оказывать влияние даже при отсутствии связей и ресурсов. Она смогла создать мощную сеть с нуля, почти без денег и связей, и сформировать репутацию, предоставляя людям поддержку, не дожидаясь, пока ее об этом попросят.

Когда мы спросили ее, каким образом ей удалось создать репутацию, она ответила: «Не так давно меня вообще никто не знал. Однако я отношусь к своему делу с энтузиазмом, и меня совершенно не беспокоит, что я получу взамен. Я специально искала мероприятия, связанные со стартапами, приходила на них и предлагала свою помощь. Шло время, я смогла помочь многим людям, и меня стали узнавать».

Иногда я просто приходила на мероприятия и делала фотографии, а затем рассылала их организаторам и выступавшим. Я повсюду ходила с камерой, выбирала разные ракурсы, и все думали, что я — официальный фотограф. Мои фотографии людям нравились и постепенно стали отличным поводом для продолжения общения и бесед, позволявших нам лучше узнать друг друга».

Иногда Цзянь просто приезжала на мероприятия пораньше и помогала все расставить по местам. В какой-то момент она поняла, что люди воспринимают ее присутствие как должное. Это помогло ей войти в контакт с организаторами мероприятий и крупными игроками на рынке стартапов. Она узнала, как можно повысить ценность того, что она делает, а это привело к формированию новых, более обширных связей. Она не пробивалась на мероприятия и не требовала к себе внимания, а просто помогала.

Цзянь читала блоги и смотрела выпуски новостей, из которых узнавала какие мероприятия проходят в Лос-Анджелесе и кто на них выступает. Затем она приступала к полезным действиям задолго до начала мероприятия, добавляя ценность и ничего не ожидая взамен.

«Я вспоминаю об одной организации с отличной репутацией, которая проводит крупные конференции, — рассказывала она. — Участие в конференции стоит шесть тысяч долларов, а соотношение инвесторов к предпринимателям составляет более чем 2:1. Стартапы, участвующие в мероприятии, проходят серьезный отбор, и поэтому в ходе таких мероприятий финансирование получают не менее семидесяти пяти процентов из них. Я услышала, что организаторы проводят отсев для мероприятий в Лос-Анджелесе, поэтому решила, никого не спрашивая, разослать информацию об этом по своей базе данных».

Организация заметила ее действия и связалась с ней, задав простой вопрос: «А вы кто?» Она смогла бесплатно попасть на конференцию, сделала там фотографии, поделилась ими и написала в блоге статью о мероприятии. Теперь организаторы, прежде чем провести в Лос-Анджелесе очередную конференцию, обращаются за помощью к ней.

Помимо этого она выискивает через Twitter перспективных инвесторов, живущих за пределами Лос-Анджелеса, а затем спрашивает их: «Могу ли я в Лос-Анджелесе организовать для вас встречу за чашечкой кофе с представителями шести стартапов?» Обычно инвесторы соглашались. Затем она обращается к участникам стартапов и говорит: «В городе скоро будет влиятельный инвестор — кто хочет с ним встретиться?» К примеру, она заметила, что Дон Додж, занимающийся вопросами приобретения компаний для Google, поместил в Twitter фотографию пирса в Санта-Монике. Это означало, что он в городе. Она немедленно разослала об этом информацию и организовала встречу. Как говорит сама Цзянь: «Я думаю о том, чего хотят и в чем нуждаются обе стороны. Я пытаюсь сложить вместе разрозненные кусочки целого, чтобы людям было проще сказать “да”».

По сути, Цзянь создает ценность из ничего. По ее словам: «В этом суть работы всего сообщества стартапов — все начинается с идей и энтузиазма». Теперь к ней обращаются и представители стартапов, и инвесторы, предлагая доли в компаниях и платя немалые комиссионные. В наши дни она превратилась в одну из самых влиятельных фигур в мире стартапов Лос-Анджелеса.

Историй успеха, подобных этой, великое множество, однако они происходят не по волшебству. Они требуют от людей готовности к риску и способности оставить собственное эго в стороне. Важно понять, что вы не должны и не сможете одержать победу в одиночку. Вы обязаны помочь одержать победу другим.

И если вы способны взять на себя решение такой задачи, считайте, что готовы к использованию связанного влияния. На стр. 48 приведены четыре основных шага, направленных на то, чтобы перейти от **«моего и близкого»** к **«чужому и далекому»** и стать именно тем мощным и влиятельным человеком, каким стремитесь быть (модель связанного влияния).

■ Связанное влияние в действии

В этой книге мы хотим сделать довольно смелое заявление. Как уже говорилось, метод связанного влияния позволяет оказывать влияние, не ставя под угрозу собственные ценности, контактировать с прежде недостижимыми людьми, достигать целей, не попирая интересы других, и получать невероятные результаты. Теперь мы хотим рассказать, как это делается в реальной жизни.

Модель связанного влияния

Стремитесь к впечатляющим достижениям

Это не разовое упражнение по формулированию смелых идей. Получение впечатляющих достижений — дело стоящее и благородное. По сути, вы делаете больше, чем могут представить себе люди, и показываете им, где они могли бы оказаться, работая вместе с вами.

Пробейтесь сквозь свою мертвую зону

Чтобы стать по-настоящему влиятельным человеком, вам необходимо быть готовым учиться, раскрепощать свой разум, а порой и смиряться с тем, что некоторые ваши шаги неверны.

Вовлекайте людей в рамках их реальности («чужое и далекое»)

Вовлечение усиливает связи, возникающие благодаря слушанию. Все дело в завоевании аудитории, а не в использовании хитроумных техник, заставляющих добиться нужного при помощи манипуляций.

Сделав достаточно... сделайте еще больше

«Сделать больше» не всегда означает совершение каких-то действий прямо сейчас. Скорее, речь идет об обязательстве сделать так, чтобы впечатляющие достижения других людей действительно реализовались (сейчас и в будущем), — и оставить их шокированными вашей щедростью.

Однако для начала нам нужно понять, верите ли вы в то, что сформулированные нами четыре простых шага действительно способны привести к значительным изменениям в ваших деловых связях и жизни в целом. На вашем месте мы были бы настроены скептически. Но мы хотим дать слово влиятельным людям, у которых брали интервью.

В разделах 2–5 этой книги мы изучим по очереди все элементы связанного влияния и покажем, каким образом они работают в реальной жизни.

Множество собеседников делились с нами своими историями. Мы хотели бы, чтобы, знакомясь с ними, вы поняли, насколько большой силой обладают элементы связанного влияния, когда речь заходит об изменении людей, семей, компаний и даже мира в целом. Мы надеемся, что их опыт вдохновит вас бросить вызов границам своего восприятия и пофантазировать о том, насколько далеко может увести позитивное влияние.