

Марк Гоулстон Джон Уллмен
Искусство влияния. Убеждение без манипуляций



Марк Гоулстон, Джон Уллмен
Искусство влияния. Убеждение без манипуляций

Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association, International.
На русском языке публикуется впервые

Real Influence: Persuade Without Pushing and Gain Without Giving In

© Mark Goulston and John Ullmen, 2013.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

Посвящается Уоррену Беннису и Сэмюэлу Калберту

Предисловие

В современном мире личное и профессиональное выживание зависит от способности выстроить надежные отношения. Одиночки уже мало чего могут добиться. Успех требует создания «команды мечты» из людей, готовых посвятить себя достижению вашей цели и поддержать каждый ваш шаг.

Этого невозможно достичь, манипулируя людьми. Более того, в эпоху социальных сетей негативное влияние с помощью мошенничества и надувательства способно моментально разрушить ваши связи и репутацию.

Истинное влияние выражается в другом. Оно нарастает со временем и постепенно вовлекает в вашу орбиту все больше людей. Ведь оно подразумевает, что не только вы получите желаемое, но и значимые для вас люди.

Когда вы берете на вооружение метод истинного влияния, неважно, есть ли у вас деньги, власть или связи. Люди, о которых рассказывают в своей книге Марк Гоулстон и Джон Уллмен, часто начинали с малого (кто-то из них приехал в чужую страну, где вообще не имел знакомых). Однако уже через несколько лет они превращались во влиятельных лиц.

В своей книге авторы подробно рассказывают, как правильно делать то, что делали они сами. Как совершать шаги, которые позволят вам гордиться собой.

Когда речь заходит об истинном влиянии, я не могу представить себе лучших наставников, чем эти два потрясающих человека. Джон – великолепный тренер для руководителей. Среди его клиентов – компании Apple, Cisco Systems, Disney, Nike, Raytheon, Frito-Lay, Merrill Lynch, Johnson & Johnson, NASA, St. Jude Children's Research Hospital, Genentech и Yamaha, а на его лекциях в бизнес-школе Андерсона при Калифорнийском университете зал постоянно переполнен. Марк – практикующий психиатр и автор бестселлера «Я слышу вас насквозь»¹, он также один из известных тренеров для руководителей таких организаций, как GE, IBM, Merrill Lynch, Xerox, Deutsche Bank, Hyatt, Accenture, AstraZeneca, British Airways, ESPN, Federal Express и ФБР. Кроме того, он один из идейных лидеров компании Ferrazzi Greenlight.

Не позволяйте Марку и Джону обмануть вас историями, в которых они преуменьшают свою значимость. Оба они заслужили уважение благодаря своей щедрости и честности. В результате у них появилось невероятное количество друзей и коллег во многих странах и на всех континентах. И я очень горд, что также могу считать себя их другом.

Повезло и вам, читателям этой книги. Как только вы начнете применять модель связанного влияния на практике, ваши результаты многократно улучшатся, репутация повысится, и вы сможете создать «команду мечты» из своих приверженцев. Более того – все взаимоотношения, существующие в вашей жизни, изменятся к лучшему.

Вот в чем заключается сила истинного влияния. А эта книга наглядно показывает, что каждый может овладеть этой силой.

¹ Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Введение

Чувствуете ли вы напряженность, если не получается убедить людей в том, что ваши идеи интересны? Случалось ли так, что вы не могли довести сложные переговоры до заключения сделки? Ощущаете ли вы, что натываетесь на сопротивление каждый раз, когда пытаетесь повлиять на других людей?

Если это так, то знайте, что вы не одиноки. Мы как наставники руководителей знаем: оказывать влияние на людей в наши дни сложнее, чем прежде, потому что *старые правила убеждения больше не действуют*.

Мы уже пережили времена, когда миром правили навязчивые и напористые продавцы. По мере того как люди больше узнают о манипулятивных тактиках, их защита становится все сильнее. Интернет, телевизионная реклама и вездесущий маркетинг усилили наш негативизм в отношении продавцов-обманщиков, практикующих различные трюки и жесткий подход к продажам. Ваши клиенты, коллеги и даже собственные дети уже умеют распознавать чрезмерную настырность – стоит вам пойти по этому пути, и они дадут достойный отпор.

Несмотря на это, большинство книг и курсов в бизнес-школах, обучающих навыкам убеждения, до сих пор уделяют много внимания манипулятивным тактикам. Преподаватели и авторы книг продолжают воспринимать влияние как нечто, что вы “делаете” в отношении других, чтобы получить что-то для себя. Они концентрируются на сиюминутных победах, а не на долгосрочных последствиях.

Мы называем такую устаревшую стратегию *бессвязным* влиянием. Эта близорукая стратегия порой позволяет достичь моментального выигрыша, однако в итоге вы теряете связи и репутацию. Кроме того, она не дает вам возможности создавать крепкие связи, способные к серьезной трансформации, которые могли бы значительно улучшить вашу карьеру и жизнь.

Чтобы влиять на людей с целью изменить свое будущее, необходимо перейти от бессвязного влиянию к *связанному*. Совершив этот переход, вы заложите основу для сильного и устойчивого влияния. Вы станете тем человеком, за которым охотно последуют другие. Эти люди не просто согласятся вас поддержать. Они будут стоять в толпе ваших приверженцев и в минуту опасности прикрывать тылы.

В этой книге мы выделяем элементы связанного влияния, а затем создаем на их основе простую модель из четырех шагов, позволяющую каждому достичь невероятного успеха за счет усиления своего влияния. Мы уже помогли тысячам людей освоить эти шаги, и благодаря этому у них появились силы, чтобы спасти свой бизнес, увеличить продажи, достичь высоких профессиональных целей и перевести свои личные связи на качественно новый уровень.

Однако книга рассказывает не только о нашем личном опыте. Мы проинтервьюировали более сотни влиятельных людей, использующих описанные нами шаги в своей повседневной жизни. Они применяют силу своего убеждения для изменения мира, возглавляют международные корпорации, привлекают миллионы долларов на благотворительные проекты, помогают детям с онкологическими заболеваниями и работают над проблемами спасения нашей планеты. Мы считаем, что они олицетворяют собой успех, а их истории подтверждают невероятную силу связанного влияния.

Хотелось бы, чтобы, читая эти истории, вы помнили: неважно, кто вы сейчас и на каком жизненном этапе находитесь. Вы обязательно сможете сделать то, что удалось этим людям. В сущности, идея этой книги такова: *каждый способен оказывать позитивное влияние на других независимо от опыта, статуса, возраста, уровня дохода или степени своего воздействия*. Люди, с которыми мы общались, изначально не обладали мощными связями, однако знали, как их создать, а затем укрепить и расширить. Их истории показывают, что не стоит устанавливать границы для своего влияния. Освоив шаги, описанные в книге, вы сможете повлиять на любых, даже всемогущих людей.

Здесь вы не найдете советов, как достичь целей за счет обмана, манипулирования людьми или идя по их головам. Вместо этого книга научит, как стать именно таким влиятельным человеком, каким бы вы сами хотели быть и каким бы вас хотели видеть окружающие. Помните: чем крепче связи, которые вы выстраиваете, тем лучше результат. И когда вы построите взаимоотношения на принципе “отдавать, а не получать” или на созидании ценностей, а не на их поиске, вы поразитесь той отдаче, которую получите. И если вы действительно ощутите потребность отдавать и задумаетесь о том, как правильно осуществлять обмен ценностями с окружающими, то вы получите невероятно высокую отдачу от своих инвестиций в отношения.

Применяя в повседневной жизни навыки, почерпнутые из этой книги, вы научитесь всему, что знают настоящие мастера влияния. Связанное влияние обеспечивает высокую отдачу, причем на многие годы вперед. Оно позволяет приумножать результаты, а значит, ведет к невероятному

успеху. Дело за вами.

Раздел 1. Проблема: почему вам не удается 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 развязать 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 смутении 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 принятых 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 удовлетворяют 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 потрудиться, 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.

2. Четыре ловушки, отделяющие вас от других

Жизнь вокруг нас не меняется – меняемся мы сами.

Генри Дэвид Торо

Как только вы начнете практиковать связанное влияние, вы выйдете на новый уровень возможностей. Важно не только побудить людей делать то, что нужно вам, причем прямо сейчас. Самое главное – добиться того, чтобы окружающие (команда, отдел, клиенты, семья) были готовы оставаться с вами надолго.

Но перед тем как пуститься в путь, необходимо понять, с чего начать. То есть вы должны осознать, насколько сильно вы перегружены ненужным багажом.

Научившись пользоваться элементами модели связанного влияния, вы постепенно освободитесь от четырех привычек “плохого влияния”, оставляющих вас в бессвязном состоянии. Мы называем их *ловушками человеческой природы*, которые невозможно полностью преодолеть, так как они закрепились в вашем мозгу. Однако их можно успешно избегать в те моменты, когда удастся заметить. Давайте рассмотрим эту четверку и поймем, чем же она так опасна.

Драться или убежать

Первая ловушка, не позволяющая вам устанавливать связи с людьми, может показаться несколько странной. Вы должны признать, что отчасти являетесь представителем животного мира.

Или иногда вы являетесь человеком лишь отчасти – особенно в минуты стресса. Если вы читали книгу “Я слышу вас насквозь”, то уже поняли, о чем мы собираемся рассказать. Но даже если это для вас не новость, мы хотели бы, чтобы вы посмотрели на знакомую проблему под новым углом зрения.

Наша история коротка. У человека не один мозг, а целых три. Дело в том, что природа потратила сотни тысяч лет на то, чтобы настроить наш мозг. Однако она не удаляла старые части, а только добавляла к ним новые. В результате мы имеем три различных “уровня” в мозгу, и у каждого из них своя задача. Мозг рептилии концентрируется на принятии решения “убежать или сражаться”, мозг млекопитающего отвечает за *эмоции*, а человеческий мозг – за *разумные рассуждения*.

Чаще всего эта система оказывается очень эффективной, потому что каждая из ее частей отлично функционирует. Ваш человеческий мозг работает, когда вы вносите данные в электронную таблицу, мозг млекопитающего испытывает удовольствие, когда вы держите на руках младенца, а мозг рептилии командует “беги!”, когда на вас на полной скорости несется автомобиль. Проблемы появляются тогда, когда три мозга начинают мешать друг другу – особенно в условиях стресса.

В такие моменты активируется эмоциональный сенсор в мозгу – амигдала, или миндалина, в результате чего возникает (выражаясь словами физиолога Дэниела Гоулмана) “захват миндалины”. В подобных ситуациях мозг будто расщепляется, и три его части начинают действовать независимо друг от друга. В этот момент вы становитесь одновременно и человеком, и млекопитающим, и рептилией.

Но на этом проблемы не заканчиваются. По мере нарастания возбуждения мозг рептилии, насчитывающий 245 миллионов лет и приученный “сражаться или убежать”, начинает все сильнее контролировать вас. Это значит, что вы уже не в состоянии оценивать ситуацию, руководствуясь событиями, происходящими в настоящем времени. Миндалина заставляет вас реагировать старым и автоматическим способом. Ваше мышление теряет концентрацию, эмоции перехлестывают через край и поведение становится примитивным.

Это быстро приводит к формированию порочного круга – чем больше вы напоминаете рептилию, тем сильнее возбуждается миндалина. Довольно быстро человеческий мозг и мозг млекопитающего полностью выпадают из процесса. Иными словами, вы больше не связаны с людьми ни логически, ни эмоционально. Вместо этого вы оказываетесь загнанными в угол в границах **“моего и близкого”** и стремитесь либо убежать от расстраивающих вас людей, либо затронуть их в ответ.

Разумеется, современные собрания и телефонные конференции мало напоминают доисторические условия, в которых мозг разработал подобные виды ответной реакции. Однако вашей нервной системе все равно. Она не знает различий между тираннозавром и тираном-боссом. Даже если захват миндалины и не заставит вас с воплем выбежать из комнаты или стукнуть соседа палкой по голове, он точно приведет к тому, что вы потеряетесь на сугубо биологическом уровне. И в этом случае вы, как правило, будете следовать одной из двух фундаментальных стратегий. К сожалению, обе они глубоко ошибочны.

Первая состоит в бегстве. Это стратегия избегания и бездействия, полного отсутствия влияния. Вы выключаетесь или застываете в тот момент, когда вам лучше что-то делать. Вы капитулируете, сдаетесь или избегаете выбора, риска, возможности.

Вторая связана с борьбой. Следуя ей, вы пытаетесь давить на соперника, уговаривать, убеждать или заставлять его действовать в соответствии с вашими интересами.

В этом состоянии вы обычно допускаете одну или несколько из четырех ошибок (которые мы обозначили акронимом PUSH):

P (Pressing) – слишком активное давление вместо попыток понять точку зрения собеседника.

U (Understating) – недооценка альтернатив уже сформировавшейся у вас точке зрения.

S (Short term) – краткосрочная концентрация на быстром получении преимуществ лично для себя вместо создания условий для устойчивого успеха за счет выстраивания отношений и улучшения своей репутации.

H (Hassling) – напряжение, превращение каждой дискуссии в борьбу, наглядно показывающие людям, что все дело заключается в вашем собственном эго, а не в приверженности общим целям.

Находясь в состоянии рептилии, вы не можете ни на кого влиять, поэтому такой ловушки стоит избегать любыми возможным способами. Лучшая стратегия противостояния захвату миндалины состоит в том, чтобы избежать позиции **“мое и близкое”**. Полностью концентрируясь на своих страхах, стрессе и гневе, вы раз за разом возбуждаете свою миндалину. Сконцентрировавшись на чувствах других людей, вы сможете немного выпустить пар, а затем приступить к взаимодействию, вместо того чтобы спастись бегством или атаковать.

Хотя Марк часто появляется на телевидении и радио, по натуре он довольно стеснителен. Всего несколько лет назад он был настолько застенчив, что на любой вечеринке обычно выдерживал пару часов, а затем начинал умолять жену поехать домой. Разумеется, это не приносило ему пользы и не нравилось жене. Поэтому

в один прекрасный вечер Марк решил попробовать вести себя иначе. Он решил обязательно поговорить хотя бы с тремя гостями и приложить все усилия, чтобы это общение было для *них* приятным.

Марк совершенно не представлял себе, к чему приведет этот эксперимент. Однако к концу вечера он смог насладиться интересной беседой с пятью собеседниками. Трое из них постоянно улыбались ему, а на прощание долго пожимали руку, говоря, как им понравилось общаться с ним и как они хотят продолжить знакомство.

Когда Марк наконец ушел с вечеринки (в этот раз жене пришлось просить его поехать домой), он задался вопросом, почему его безграничное стеснение моментально испарилось во время общения с собеседниками. Затем он понял, что вместо того, чтобы оставаться в рамках своей привычной системы (дискомфорта и нервозности, ведущих к захвату миндалины), он перешел в реальность своих собеседников и, "просто слушая" их, концентрировался не на том, чтобы быть интересным самому, а искал в их словах что-то интересное для себя. Сделав это, он обрел ощущение покоя и безопасности.

Помеха привычки

Вторая ловушка человеческой природы состоит в том, что при сильном стрессе мы становимся уязвимыми. В такой ситуации сложно создавать новые идеи и находить разные способы для мыслей, чувств и действий. Это происходит из-за того, что под давлением мы обычно делаем одно из двух: либо допускаем захват миндалины, либо стремимся к своей зоне комфорта. При втором сценарии (называемом также "помехой привычки") мы делаем то, что привыкли, и то, что работает в обычных условиях. Например:

- Люди, склонные к логике и анализу, могут многократно повторять один и тот же аргумент, говоря при этом громче или тише. Они могут повторять фразы типа "ты не понимаешь..." или "ты не слушаешь".
- Миротворцы могут успокаивать людей, давая им все, чего те хотят.

По какому бы пути мы ни пошли, мы выбираем его лишь потому, что он нам знаком. Для нас это тихая гавань во время шторма.

Беда в том, что наши привычные пути редко соответствуют обстоятельствам. Вот почему так сложно влиять на людей в напряженных рабочих ситуациях. Проблема не в том, что происходит с нами в данный момент, а в поведенческом рефлексе, мешающем оценивать реальное положение дел.

Как говорит комик Адам Каролла: "Если бобер окажется на верхушке Эмпайр-стейт-билдинг, он тут же примется искать на ней дерево, чтобы строить плотину". То же самое происходит и с нами: укоренившаяся привычка вместе с реакцией нашей нервной системы на стресс отдают нас на растерзание дисфункциональным "установкам системы по умолчанию". Мы застреваем в схеме неэффективного поведения, в своей собственной замкнутой реальности. Приведем пример, иллюстрирующий эту ситуацию.

Шэрон работала инженером в крупной аэрокосмической компании. Она получила степень магистра в Массачусетском технологическом институте и добилась немалых успехов в составе команд, работавших над решением нестандартных технических проблем.

По своей природе она умела концентрироваться, имела ясные цели и была готова к конкуренции. В свободное время она успешно занималась триатлоном. На работе она считалась ценным участником команды и даже смогла дважды получить ежегодную награду за профессиональное мастерство, которую присуждало высшее руководство.

Шэрон была настоящей звездой команд, призванных решать непростые технические задачи. Ее стиль работы отлично помогал и ей самой, и ее коллегам. Она была прямолинейной и даже грубоватой. Умела быстро найти уязвимые места в рассуждениях других и часто использовала выражения типа:

"Вот в чем вы неправы..."

"Вы не подумали о..."

"Это неправильно..."

"Это не сработает..."

"Вместо этого вы должны были..."

Команда Шэрон работала на рынке, где царили дарвиновские принципы естественного отбора – лучшие идеи выживали, а неэффективные безжалостно уничтожались. Участники команды постоянно ожесточенно спорили и даже конфликтовали относительно способов решения задач. И такой метод шел на пользу делу, так как все концентрировалось на результате и старались не принимать происходящее близко к сердцу. После нескольких лет работы Шэрон была вознаграждена за труды и назначена на пост директора. Ее новая роль предполагала значительный уровень координации между различными функциональными подразделениями. Если раньше она общалась с коллегами-программистами и инженерами, то теперь – с менеджерами, занимавшимися совершенно другим кругом проблем и вынужденными сотрудничать более тесно.

Эти лидеры воспринимали бесцеремонный стиль Шэрон, привыкшей указывать на недостатки и ошибки, как личное оскорбление и признак плохой информированности. На заявления типа “вот в чем вы неправы”, которые инженеры воспринимали спокойно, менеджеры жаловались, упрекая ее в грубости и нечуткости.

Вместо того чтобы пересмотреть свой стиль и понять, уместен ли он в новой среде, Шэрон попыталась надавить посильнее. Ей не хватало прежнего влияния, поэтому она предположила, что ей нужно убедительнее продвигать свою точку зрения. В результате люди стали сторониться ее и даже отказываться обсуждать с ней различные решения.

Пример с Шэрон показывает: помеха привычки порой приводит к тому, что вы в ответ на неудачу начинаете ошибаться еще сильнее. Когда что-то работает не так, как надо, видение в координатах **“мое и близкое”** заставляет вас думать так: “Они ошиблись и ничего не понимают”. Легко прийти к мысли, что вам нужно повторить уже проделанный шаг, причем с большей интенсивностью. Однако, как говорил Альберт Эйнштейн, безумие – это “повторение одних и тех же действий в надежде получить другой результат”.

Напротив, перемещение в реальность **“чужое и далекое”** побуждает вас задать следующие вопросы: почему эти люди отвечают мне таким образом? как этому способствует мое поведение? что я могу сделать вместо этого? Такое перемещение разрушает помеху привычки и позволяет увидеть настоящую ситуацию, вместо того чтобы вернуться к прежнему противостоянию.

Ошибка слепоты: нам нравится заблуждаться

Третья ловушка человеческой природы, заставляющая вас оставаться в своей естественной мертвой зоне, связана с тем, что вы делаете ошибки. В данном случае мы говорим об определенной категории ошибок – о тех, которые вы совершаете, даже не подозревая об этом.

В первой главе мы уже рассказывали о менталитете, выстроенном по принципу “заставить других делать то, что я хочу” и являющемся для вас большим риском: вы можете упустить из виду важнейшую информацию, даже оказаться совершенно неправым в отношении человека или проблемы. Сложно признать, что вы ошибаетесь, особенно когда вы уверены в своей правоте, а логика, анализ, эмоции, опыт и подготовка подтверждают ваши выводы. Как сказал Марк Твен: “Наши проблемы возникают не из-за того, что мы чего-то не знаем. Они возникают, когда мы ошибочно считаем, что знаем что-то наверняка”.

Одно из лучших описаний ошибки слепоты было приведено Кэтрин Шульц в лекции на тему “Как быть неправым” на TED.com. В ходе презентации Шульц, называющая себя *wrongologist* (то есть исследователь неправильного поведения), задает провокационный вопрос: “Что вы *чувствуете*, когда ошибаетесь?” Аудитория отвечает репликами “ужас” и “неловкость”. Однако Шульц тут же замечает, что это ответы совсем на другой вопрос: “Что вы чувствуете, когда понимаете, что оказались неправы?” Понимание собственной неправоты может заставить вас почувствовать себя ужасно и неловко, однако порой вы принимаете это с облегчением или даже находите в происходящем смешную сторону.

Однако, по ее мнению, само по себе состояние неправоты не вызывает у человека никаких эмоций. Она приводит аналогию с койотом из мультфильма Looney Tunes, который преследует птичку и в погоне попадает на край обрыва. У птицы не возникает проблем – она просто улетает. Однако койот, попавший на край обрыва, беспомощно зависает в воздухе. Он не умеет летать, а бег, даже самый быстрый, не может ему помочь. Какое-то время он порхает в воздухе, пытаясь противостоять гравитации. Затем смотрит вниз, понимает, что под его ногами нет твердой почвы, и стремительно падает.

Шульц хочет сказать, что мы, *ошибаясь*, напоминаем этого койота, когда он еще не успел взглянуть вниз. Мы думаем, что с нами все в порядке (хотя на самом деле все наоборот), просто потому, что еще не знаем истины. Иными словами, мы объективно неправы, но при этом чувствуем себя правыми. Мы застреваем в состоянии, которое Шульц называет “ошибкой слепоты”. Находясь в этом подвешенном состоянии ошибочной уверенности, мы сталкиваемся с соблазном сделать целый ряд предположений относительно других людей. Шульц описывает, каким образом мы обычно усиливаем негативную оценку людей, упрямо не желающих с нами соглашаться. Как правило, мы проходим через три стадии:

Предположение об их невежественности – они чего-то не знают, и мы должны это им объяснить.

Предположение об их глуповатости – они просто недостаточно умны, поэтому мы должны объяснить им суть вещей еще раз.

Предположение об их злонамеренности – они просто настроены против нас.

Каждое из этих предположений удерживает вас в рамках **“моего и близкого”** и не позволяет перейти в систему **“чужое и далекое”**. Хуже того, неуважительное поведение и злопамятность, основанные на этих предположениях, способны разрушить ваши связи и репутацию.

Недавно Джон преподавал на курсах лидерства для иностранных студентов в школе управления Андерсона при Калифорнийском университете. В первый же день занятий двери аудитории оказались запертыми, и студентам пришлось толпиться в холле. Это было вполне объяснимо, так как данная аудитория использовалась довольно редко. Джон отправился к завхозу и попросил открыть класс. На второй день двери вновь оказались запертыми. Джон еще раз обратился к завхозу и показал ему расписание занятий, чтобы впредь избежать повторения проблемы. На третий день, подойдя к аудитории, Джон вновь увидел студентов, стоявших в холле. Он покачал головой и отправился напрямик к завхозу. С явным раздражением (о котором ему стыдно вспоминать до сих пор) он накинулся на завхоза. Джон настойчиво потребовал держать дверь аудитории открытой каждый день и в нужные часы, чтобы слушатели, приехавшие из других стран, не теряли времени и не обижались за неучливое обхождение. Завхоз искренне удивился: “Неужели дверь опять закрыта?” Джон кивнул, думая при этом: “Разве я стоял бы здесь, если бы она была открыта?” “Очень странно, – произнес завхоз. – Разумеется, я сейчас же ее открою. Извините, что так получилось”. В этот момент Джон оказался в положении койота – он уже соскочил со скалы в пустоту, однако не успел посмотреть вниз. Вместе с завхозом они подошли к аудитории. Завхоз нажал на ручку, и дверь легко открылась.

Оказалось, что основная масса слушателей сидела внутри, а некоторым просто захотелось подождать начала занятий в холле. Они отдыхали, пили кофе и общались перед тем как вернуться в класс и занять свои места. Студенты ждали там прихода преподавателя.

Из-за того, что в первые два дня дверь была закрыта, Джон предположил: ситуация снова повторилась. Кроме того, он забеспокоился, не раздражает ли происходящее студентов. Полностью уверенный в своих предположениях, он даже не попробовал открыть дверь.

Джон чувствовал себя глупцом. Он не понял, по какой причине студенты толпились в холле, и ошибочно предположил, что завхоз некомпетентен. Кроме того, он отнял время у занятого человека, заставив его пойти к аудитории без всякой необходимости.

В этой ситуации у него была масса возможностей перейти в систему координат **“чужое и далекое”**, но он упустил их все. Джон мог попытаться сам открыть дверь, спросить студентов, что они делают в холле, или поговорить с завхозом, не повышая тона. Однако он слишком сильно увяз в ошибке слепоты, что не позволило ему хотя бы представить себе все эти варианты действий.

Пристыженный, Джон извинился перед завхозом и за то, что не проверил дверь, и за свой тон. “Ничего страшного, – ответил завхоз. – Всякое бывает. Работа есть работа”. Он улыбнулся, пожал Джону руку и тем самым преподавал урок того, как надо себя вести, даже если ты считаешь себя абсолютно правым.

Двойное проклятие знания

Ошибки слепоты захватывают нас, когда мы заблуждаемся, а четвертая ловушка, напротив,

подстерегает, когда мы правы. Это происходит потому, что правота имеет собственные угрозы и недостатки. Чаще всего знания и опыт помогают нам в жизни. Однако когда мы сталкиваемся с проблемой влияния, не можем убедить других или испытываем трудности в общении с людьми, наши знания могут превратиться из актива в препятствие. Почему? Очень сложно представить, что имеющиеся у вас знания не существуют. Это способно создать невероятно глубокий разрыв между **“моим и близким”** и **“чужим и далеким”**. В своей потрясающей книге *Made to Stick* Чип и Дэн Хиты описывают заставляющее задуматься исследование Элизабет Ньютон, посвященное разрывам в коммуникации. В ходе своего известного эксперимента Ньютон делила участников на две группы – ударников и слушателей. Ударники выбирали хорошо известную песню (вроде *Happy Birthday* или гимна США) из предложенного списка. Затем они выстукивали ее ритм для слушателей, которым нужно было угадать название. Но перед этим Ньютон спрашивала ударников, какая доля слушателей, по их мнению, сможет угадать мелодию. Почти все ответы колебались в районе пятидесяти процентов. На самом деле правильно угадать мелодию смогли не более двух с половиной процентов слушателей. Иными словами, мелодию мог угадать лишь один из сорока человек. Это значительная разница. Почему так получилось? Дело в том, что ударники были замкнуты в рамках **“моего и близкого”**. Отбивая ритм, они слышали песню в голове. Невозможно не воспроизводить мелодию про себя, отбивая ее ритм. Однако слушатели находились в системе **“чужое и далекое”**. Все, что они слышали, по выражению авторов книги, это “набор не связанных между собой постукиваний, подобных какой-то странной азбуке Морзе”. Еще интереснее с точки зрения межличностного влияния оказалась реакция ударников на слушателей. Они были взволнованы, расстроены, поражены. Ударники никак не могли поверить, что слушатели их не понимают. Выражения лиц и язык тела ударников показывал, насколько они обеспокоены очевидным дефицитом интеллекта у слушателей. (Помните предположения о невежестве и глупости, о которых говорила Кэтрин Шульц?) Они думали: “Со слушателями что-то не то! Как можно быть такими тупыми?” Однако со слушателями все было в порядке. Братья Хит полагают, что ударники столкнулись с так называемым проклятием знания. Они не могли не слышать мелодию в тот момент, когда отбивали ритм, а это мешало им глубоко проникнуться чувствами слушателей. Они находились под воздействием проклятия знания о том, какую песню они выбрали и как та звучит. Мертвая зона в их мозгу не позволяла им не слышать песню, пока они выстукивали ее ритмический рисунок. Им было куда проще думать: что-то не так со слушателями, чем предпринять сложное умственное и эмоциональное путешествие из **“моего и близкого”** в **“чужое и далекое”**. В сущности, в этом эксперименте не было ничего важного – однако разрыв между **“моим и близким”** и **“чужим и далеким”** заставлял участников испытывать разочарование и раздражение. Нет нужды говорить, что результаты могут быть куда более разрушительными, когда вы занимаетесь серьезными делами.

Несколько лет назад Джон работал с командой бизнесменов под руководством Лукаса, вице-президента телекоммуникационной компании. Во время дискуссии о приоритетах Лукас внезапно сказал: “Как все знают, у нас есть пять целей на будущий год. Если мы их не достигнем, то разговоры на любые другие темы не будут иметь никакого смысла”. Джон осмотрелся по сторонам. По выражениям лиц он понял, что окружающие его люди не знали того, что Лукас считал общеизвестным. Однако никто не решился попросить Лукаса уточнить, что он имеет в виду, а он сам не обратил на это внимания. Лукас не понял, что в этой ситуации он был ударником, а все остальные – смущенными слушателями. Он был уверен в том, что слушатели находятся в его реальности, и даже не мог представить себе, что здесь уместно какое-то **“чужое и далекое”**. В результате его аудитория была расстроена, и никто не знал, в каком направлении продолжится дискуссия. Джон попросил Лукаса перечислить пять важнейших вопросов, однако Лукас ответил, что это было бы напрасной тратой времени. Он знал, о чем идет речь, и считал, что об этом знали и все остальные. Во время перерыва Джон отозвал Лукаса в сторону и убедил написать на доске пять важнейших вопросов в виде списка. Он особо подчеркнул, что если все участники будут видеть список, то смогут общаться на одной волне и говорить, к примеру, о вопросе номер один или три. Даже если всем участникам известен каждый элемент списка, его фиксация на доске помогла бы избежать разногласий. Лукас согласился и начал писать. Перерыв закончился, однако он все еще продолжал свою работу, поэтому Джон немного продлил время отдыха. Когда группа наконец собралась вновь, Лукас закончил работу над списком. Однако пять пунктов неожиданно превратились в восемь, что вызвало новые вопросы. В итоге участники приступили к эффективной дискуссии, в ходе которой команда впервые разобралась со своими приоритетами. По сути, Лукас оказался ударником, пострадавшим от проклятия знания, – он ошибочно предположил, что его команда

знала, о каких пяти важных вопросах он говорит. Одновременно он стал жертвой ошибки слепоты – забыл, что важных вопросов не пять, а восемь. В результате он чуть не сорвал ответственное собрание, на повестке дня которого стояли вопросы, жизненно важные для будущего компании.

Одна из первостепенных причин, по которым разрыв между ударниками и слушателями настолько опасен, состоит в том, что проклятие знания становится двойным. В реальной жизни оно не ограничивается тем, что другие вас не понимают, – вы тоже не понимаете их. Вот почему люди, становящиеся со временем мастерами позитивного влияния, не ведут себя и не думают как ударники, пытающиеся настроить слушателей на свою волну. Влиятельные люди понимают, что они одновременно выступают и ударниками, и слушателями. Они уделяют основное внимание роли слушателя, потому что она гораздо сложнее. Люди, хорошо умеющие влиять на других, также понимают, что двойное проклятие знания присутствует при *любом* их взаимодействии с людьми. Они знают, насколько легко переоценить степень понимания слушателей. Они в курсе, что сами не всегда и не в полной мере усваивают сообщения со стороны окружающих. Именно это знание помогает им не опускаться до высокомерных высказываний, что другие люди “просто ничего не соображают”.

Избегайте системных ловушек, переписывая программу действий

Проблема ловушек человеческой природы, о которых мы говорим, сложна, потому что не связана с нашей виной – мы так устроены, что попадаем в них снова и снова. Наш мозг, состоящий из трех блоков, постоянно оставляет ловушку для захвата миндалины. Мы биологически настроены на то, чтобы смотреть на все со своей колокольни. А наш мозг совсем не так рационален, как мы привыкли считать. Вот почему легко попасть в эти ловушки, даже зная об их существовании. Однако у вас есть возможность делать это как можно реже. Вы способны выйти за привычные рамки, если переписите “программу работы” своего мозга и научитесь перемещаться из **“моего и близкого”** в **“чужое и далекое”** в различных отношениях и взаимодействиях. Делая это, вы можете создать новые привычки, помогающие сформировать более искреннее и долгосрочное влияние на других людей. Собственно, в этом и состоит суть модели связанного влияния.

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 удается 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.

Бессвязное влияние
**«Влияние связано с получением того
что я хочу»**

Разделение людей на **соперников**
и союзников

Использование техник и тактик,
создающих **условное согласие**

Принятие **близко к сердцу** возражений
и отказов со стороны других людей

Концентрация на краткосрочной
перспективе, позволяющей одержать ли
сиюминутную победу

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 подтверждением 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 соглашаются. 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 идеи 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.

Раздел 2. Шаг № 1. Стремитесь к впечатляющим достижениям

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

4. Первое “Р”: стремитесь к выдающимся результатам

Жизнь – это либо смелое приключение, либо ничто.

Хелен Келлер

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

Марк часто рассказывает об известном *когнитивном искажении*, согласно которому большинство людей сначала ждет наступления тех или иных событий, а затем начинает реагировать на них. Мало кто обладает *обратным когнитивным искажением* – готовностью принять проблемы и неуверенность, ожидающие нас впереди. Эти люди, по словам Марка, задаются вопросом: “К чему ограничиваться лишь предложенными возможностями, когда мы можем сами создавать их для себя?” В этом, по сути, и заключаются впечатляющие достижения. Сделав шаг в сторону такого достижения, вы заставите людей задуматься о своем будущем. Вы не пытаетесь обмануть их, вовлекая в деятельность, полезную лишь для вас и именно в данный момент. Вместо этого вы показываете им путь к улучшению их собственного состояния. Это заставляет людей восхищаться, вдохновляет и в итоге приводит к креативным решениям, выдающимся результатам и более крепким связям с теми, на кого они хотят влиять.

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

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

Впечатляющие достижения для детей из Лос-Анджелеса

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

Несколько лет назад Айвен помогал “Альянсу в защиту прав детей”, некоммерческой организации, оказывающей юридические услуги детям из групп риска. В процессе работы над видением сотрудники организации обсуждали разные идеи, пока кто-то из них не предложил: “Может быть, так – мы работаем над созданием мира, в котором каждый ребенок обретет семью, где он будет в безопасности и о нем станут заботиться”.

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

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

“Я не очень понимаю разницу”, – сказал его собеседник.

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

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

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

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

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

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

“Нет! – громко возразил его собеседник. – Я имел в виду совершенно не это!”

“То есть вы заботитесь и о других детях?” – спросил Айвен.

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

“Я верю вам, – кивнул Айвен. – Это ваше видение. Вы привержены этой идее. Вы ее горячий последователь”.

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

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

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

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

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

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

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

Впечатляющее достижение компании Patagonia

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

Заявление о миссии компании прямо говорит об этом впечатляющем достижении: “Мы используем результаты бизнеса для того, чтобы вдохновлять к принятию и внедрять на практике решения по улучшению окружающей среды”. И эти люди действительно делают то, о чем говорят. Заботясь об окружающей среде, Patagonia стремится к *абсолютно* безотходному производству. Сама по себе идея проста, но только подумайте о ее последствиях. *Компания не производит никакого мусора*. Это по-настоящему амбициозное стремление. Оно не может не вдохновлять. Это отличный пример впечатляющего достижения.

И мало кто добивается его с таким энтузиазмом, как Джилл Дюмейн, директор по стратегии в области окружающей среды компании Patagonia. Вместе с двумя другими сотрудниками она воодушевляет весь персонал компании воспринимать миссию как свое личное дело. К ней постоянно поступают новые идеи, которые затем распространяются по всей компании, а потом и по всему миру – Джилл активно делится информацией о том, что узнает Patagonia об эффективных и полезных для окружающей среды рабочих процессах. Помимо этого Джилл побуждает других игроков отрасли к использованию Eco Index – инструмента, позволяющего компаниям определять степень влияния

своих продуктов и процессов на окружающую среду. Этот инструмент находится в открытом доступе, поэтому любая компания может при желании им воспользоваться.

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

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

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

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

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

Кейси Шихен, CEO² Patagonia, отметил, что на столе у Джилл стоит табличка со словами “поощрять, уговаривать и вдохновлять”. “Именно этим она и занимается, – утверждает он. – И таким образом она создает волновой эффект, который распространяется сначала внутри компании, затем на другие организации, после чего возникает глобальное влияние на всю планету”. И это по-настоящему впечатляющее достижение.

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

Например, когда Next Autoworks просит поставщиков поделиться идеями, те часто отвечают: “Никто из других производителей никогда не спрашивал об этом. Не собираетесь ли вы нас одурачить? Может быть, вы хотите взять наши идеи,

² CEO – генеральный директор. *Прим. ред.*

а потом отказаться от наших услуг и поручить работу другим поставщикам?” Команда Джима отвечает: “Мы хотим выслушать ваши предложения и работать с вами. Мы хотим, чтобы вы чувствовали себя спокойно, а мы смогли бы создать тесные рабочие связи, полезные всем – клиентам, поставщикам и производителям”. Поставщики готовы подписаться под предложенной им амбициозной целью, ведущей к созданию безопасных и менее дорогих автомобилей хорошего качества для широкого круга потребителей.

► *Что полезно знать*

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

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

► *Что стоит сделать*

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

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

Если вам сложно определить, в чем может состоять для вас впечатляющее достижение, попробуйте воспользоваться упражнением, разработанным Дэном Пинком, автором бестселлера “Драйв: что нас на самом деле мотивирует”³. Подумайте о том, ради чего вы живете и как можно было бы сформулировать результат вашей жизни. Затем сведите свой ответ к одному предложению, например: “смог улучшить качество жизни для детей-инвалидов” или “создала программу, помогающую врачам оказывать пациентам более качественную помощь”.

5. Второе “Р”: стремитесь к отличной репутации

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

Уоррен Баффетт

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

1. Вспомните какую-то сложную для себя ситуацию из прошлого.
2. Подумайте о людях, знакомых с вашей ситуацией.
3. Подумайте о том, что сделал (или не сделал) каждый из этих людей в связи с вашей ситуацией.
4. Определите круг людей, которые были готовы помочь деньгами или принять на себя другие

³ Пинк Д. Драйв: что нас на самом деле мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

риски, чтобы поддержать вас.

5. Разберитесь, кто пришел вам на помощь совершенно бескорыстно.

6. Подумайте, кто из ваших знакомых мог бы предостеречь вас от поступков, о которых вы впоследствии пожалеете.

7. Опишите, каким образом действия этих людей повлияли на вашу жизнь.

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

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

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

Поэтому, когда вы стремитесь к впечатляющему достижению, будьте готовы поддерживать всех людей, помогающих превратить ваши мечты в реальность. Оставайтесь с ними в радости и печали, вдохновляйте их и находите рядом, когда они будут нуждаться в вас. И помните, что связанное влияние – это занятие не для неженков, как подтверждает пример Джима Кларка и Ларри Кларка.

История Джима Кларка

За много лет до того, как стать президентом по западным операциям в компании Prudential Insurance, Джим Кларк был окружным менеджером в пригороде Чикаго. Он услышал о человеке по имени Ларри Кларк (не родственник), управлявшем крупным пригородным универмагом под названием “Чикаго-Хайтс”. Агенты Prudential и их жены часто заходили в магазин и готовы были рекомендовать его всем и каждому, потому что им было очень приятно иметь дело с Ларри.

Джим, постоянно находившийся в поисках новых талантов, очень захотел встретиться с человеком со столь завидной репутацией. Увидев Ларри, он сразу же отметил то, что видели все остальные, – человек цельный, талантливый и настоящий профессионал своего дела. Джим немедленно понял, в чем состоит для него впечатляющее достижение, – он должен переманить Ларри в свою команду, даже если пока это кажется невозможным. Поэтому он начал активно убеждать Ларри.

Ему мешали два крупных препятствия. Первое состояло в том, что Ларри занимал отличную должность и ему нравилось работать менеджером универмага. Второе заключалось в том, что Ларри был афроамериканцем, а в 1965 году темнокожих страховых агентов не было ни в одном пригородном подразделении компании. В сущности, начав переманивать Ларри, Джим столкнулся с сильным отпором со стороны собственных коллег, причем единственной причиной этого был цвет кожи претендента.

Джим знал, что он сможет преодолеть это сопротивление. Но для начала ему нужно было убедить Ларри. Ларри вспоминал, что Джим приходил в его магазин каждую неделю и приглашал его на обед. Ларри постоянно говорил: “Джим, мне нет смысла переходить на работу в Prudential. Моя нынешняя работа меня вполне устраивает”. Джим отвечал “хорошо”, но через неделю возвращался, и они вновь отправлялись закусить и выпить по чашечке кофе.

Так он приходил в магазин еженедельно на протяжении девяти месяцев. Он хорошо узнал Ларри, понял, как у него обстоят дела на работе, в чем его цели и что его беспокоит. Джим даже зашел к Ларри в гости и познакомился с его женой и родителями. Он завел знакомство и с другими его родственниками, а также с лидером местной церковной общины. Джим пригласил Ларри с женой к себе домой и представил их своей семье.

Затем случилась вот что. Как-то раз в пятницу Ларри попытался отпроситься с работы на час раньше в связи с плохим самочувствием. Босс ответил, что нужно потерпеть до понедельника, поскольку в магазине проходила распродажа.

“Но мне плохо, и я еле дышу”, – сказал Ларри (впоследствии оказалось, что у него был острый фарингит). Босс лишь повторил: “Нужно подождать до понедельника”.

За два года работы менеджером Ларри смог повысить продажи в своем отделе в четыре раза. А за семь с половиной лет работы в магазине он отпрашивался с работы всего два раза – в день, когда у него родилась дочь, и в день смерти своей бабушки. Его терпение лопнуло, и он позвонил Джиму Кларку. Как только Ларри сообщил, что собирается уйти, начальство попыталось его удержать. Ему предложили стать совладельцем магазина, значительный бонус и содействие в покупке нового

дома. Ларри отказался, ответив: “Вы отнеслись ко мне как к мусору”. Когда для Ларри настал момент истины, он знал, куда нужно идти. И это произошло благодаря тому, что он был уверен: Джим найдет применение его навыкам (и что Джим, в отличие от его бывшего босса, надежный человек).

Ларри говорил: “Джим всегда не колеблясь доверял мне. Кое-кто не горел желанием видеть в офисе чернокожего. Но Джим держался стойко. Это требовало немалой смелости. На кону стояла его собственная репутация, и предстояло справиться с немалым количеством проблем, вызванных таким решением”. Ларри принялся искать новое жилье и столкнулся с проблемой, вызванной расовыми предрассудками. В одном городе цена дома для белых покупателей составляла 30 000 долларов и 10 % первого взноса, а для чернокожих соответственно 49 000 долларов и 15 %. Ларри отправился в другой город. Впоследствии он рассказывал: “Как только агент по продаже недвижимости заметил, что мы заходим в офис, он спрятался в шкаф. Я открыл дверцы шкафа и увидел, что он стоит на коленях. Он подумал, что мы собираемся его избить. Я сказал ему: “Вставайте. Я уже знаю, что вы мне скажете””. Джиму пришлось помочь Ларри еще раз. Он предложил ему купить дом по соседству со своим в городке под названием Парк-Вуд, где Джим обладал определенным влиянием. Поначалу сделка казалась интересной. Ларри нашел дом за 29 000 долларов и 10 % первого взноса. “Я вполне мог себя это позволить, – вспоминал Лари, – но агент начал под разными предлогами и с постоянными извинениями поднимать размер первого взноса. Когда размер поднялся до 8000, я понял, что больше просто не потяну. В этом случае на моем банковском счете оставалось бы всего 35 долларов”.

Он рассказал об этом Джиму, а тот ответил: “Не беспокойся о первом взносе, сколько бы он ни составлял. Подпиши бумаги, а я добавлю недостающую сумму”. Джим также выдал ему чек на 500 долларов для покрытия других расходов. Ларри купил дом и вернул Джиму долг через три недели, получив первую зарплату на новой работе.

Джим также выступил для Ларри в роли наставника, рассказав ему все, что сам знал о бизнесе и о том, как добиться в нем успеха. Всего через два года Ларри стал первым по объемам продаж из 3200 менеджеров компании. А Джим, как региональный менеджер, стал первым по продажам, обогнав 560 своих коллег.

Это было впечатляющее достижение – и оно потребовало невероятной отдачи со стороны Джима. Он чутко реагировал на каждую возникавшую проблему, защищал Ларри от офисных сплетников, помогал противостоять предубеждениям и вдохновил его в ходе чрезвычайно сложного процесса покупки дома. Он даже помог ему деньгами.

Он мог в любой момент отойти в сторону и предоставить Ларри самому справляться с трудностями. Однако он этого не сделал – и в результате смог обеспечить себе еще более впечатляющее достижение. Он заставил Prudential отказаться от предубеждений. Он привлек в компанию человека, показавшего рекордные результаты. Он смог заключить с Ларри тесный дружеский союз, который существует и по сей день. Если сказать коротко, то Джим – настоящий герой. Но, как показывает следующая история, героем оказался и сам Ларри.

История Ларри

Ларри вырос на Среднем Западе США. В 1950–60-х годах расовые предубеждения были там обычным делом, причем часто затрагивали и работу государственных учреждений. В то время, когда Ларри учился в школе, чернокожим студентам не разрешалось заходить в танцевальный зал. Они не могли играть в местном боулинге, и ради игры им приходилось ехать в другой город за 60 километров. Им не разрешалось пользоваться городским бассейном, снимать номера в гостиницах и мотелях. Во время путешествий им приходилось спать в машинах (между прочим, Ларри отметил: “Я очень благодарен сети Holiday Inn, которая первой и без особой помпы начала впускать чернокожих. Путешествуя по югу страны, я всегда чувствовал себя в гостиницах этой сети желанным гостем”).

В 1965 году Ларри оказался первым чернокожим, приглашенным в местное отделение клуба Kiwanis Club. В то время в помещениях Kiwanis часто проводились шоу, высмеивающие афроамериканцев: белые шоумены мазали лица черной краской, а затем всячески издевались над манерами и говором чернокожих.

Такое же шоу проходило, когда Ларри пришел в клуб. Он вспоминал: “Увидев происходящее, я встал и сообщил, что хочу сделать заявление. Сказал, что они вольны меня вышвырнуть, но если кто-то зарабатывает деньги на унижении другой части общества, то здесь что-то не так”. По залу прошел гул. “Они проводили эти шоу издавна, но в зале оказались люди, которые знали меня лично. Они встали и сказали, что я прав и пора это прекращать. И это оказалось последним шоу подобного рода в клубе”.

В ходе карьеры Ларри всегда находились те, кто готов был его поддержать и кто стремился явно или тайно помешать его успеху и дискредитировать его. Так, некоторые руководители пытались установить для него неоправданный испытательный срок по надуманным причинам. Ларри

отреагировал сразу и откровенно. Он направился к сотруднику, отвечавшему за эту сферу деятельности, и сказал: “Если я не смогу опровергнуть выдвинутые обвинения, то уволюсь прямо сегодня. Но я хотел бы знать, что вы сделаете, если я смогу их опровергнуть”. Как вспоминал Ларри: “Он не сразу мне ответил, однако внимательно изучил информацию, а затем сказал, что она возмутительна, и отозвал выдвинутые претензии. Я спросил его: “В чем, по-вашему, состоят мотивы этих людей? Что это – некомпетентность, предубеждения или и то и другое?” Он не ответил на мой вопрос. Однако вскоре человек, выдвинувший фальшивые обвинения, был уволен, а другие руководители, поддержавшие его, внезапно вышли на пенсию”.

Ларри мог бы инициировать судебное разбирательство. К нему даже обращалась известная на всю страну юридическая компания, оценившая размер причитающейся ему компенсации в районе 12–14 миллионов долларов (невероятная сумма, особенно для тех дней). Однако Ларри отказался подавать иск. Он рассказал нам, что после долгих размышлений пришел к следующему выводу: “Если я подам иск, то при нынешней ситуации это приведет к проблемам для некоторых представителей национальных меньшинств, которых я привел в компанию. Не исключено, что их клиенты тут же откажутся продлевать свои страховые полисы. Так как моя цель состояла в том, чтобы помогать карьерному росту этих людей, поданный иск оказался бы им не на пользу”.

Некоторые руководители пытались разделить офисы по расовому признаку, полагая, что чернокожими должны руководить другие чернокожие. Ларри выступил против этого решения, сказав: “Вы либо компетентны, либо нет. Неужели вы заставите менеджера итальянского происхождения работать только с итальянцами?”

Один из самых ярких инцидентов произошел, когда Ларри получал свою первую награду как лучший менеджер по продажам в компании. “Дело происходило в Mid-America Club, – вспоминал он, – самом престижном на тот момент ресторане в Чикаго, находившемся на верхнем этаже здания Prudential. На встрече присутствовали сотни людей. После того как ведущий назвал мое имя и я направился получать награду, один парень по имени Уолтер громко отпустил в мой адрес грубую шутку”. По залу пронесся недовольный гул.

Ларри оставался спокойным. “Уолтер, пока я могу сравнивать себя с тобой, – ответил он, – у меня точно не будет комплекса неполноценности”.

Уолтер настолько взбесился, что сорвал с носа очки и швырнул их через весь зал.

Интересно, что вскоре после этого сына Уолтера, также работавшего на Prudential, перевели в отдел, которым управлял Ларри. Но он не держал на молодого человека зла. Сын Уолтера хорошо работал, и Ларри поставил его на пост менеджера по продажам на одном из важных участков.

Ларри вспомнил: “Через несколько лет Уолтер пришел ко мне в офис и попросил о встрече. Со слезами на глазах он сказал: “Спасибо за то, что ты помог моему сыну. Я вел себя по отношению к тебе просто ужасно, и прошу – прости меня за это. Я счастлив, что мой сын работал на тебя””.

* * *

Джим и Ларри смогли выстроить свою репутацию, придерживаясь собственных принципов даже в самые сложные времена. Более того, они довели репутацию до совершенства, поддерживая людей, вовлеченных в достижение их впечатляющих результатов.

Джим сделал для Ларри несколько совсем не обязательных шагов. Ларри боролся за права представителей национальных меньшинств, пришедших по его зову в Prudential, и дал сыну Уолтера шанс доказать, что он лучше своего отца. Вы, как и эти люди, можете укрепить свою репутацию с помощью нестандартного поведения в сложных условиях. Но вы можете сделать это и за счет незаметных, но мощных действий – поддержки людей, которых вы цените.

Марк любит рассказывать историю о том, как его герой пришел к нему на помощь в один из самых сложных моментов жизни.

“Лучший способ попасть под влияние – это оказаться в уязвимом положении, а затем получить поддержку любящего и заботливого человека. Для меня таким человеком оказался Уильям Макнери, проректор по работе со студентами медицинской школы Бостонского университета. Он помог мне в тот момент, когда я оказался на самом дне.

После полутора лет учебы в медицинской школе мои мозги перестали работать (по крайней мере, та их часть, которая была необходима для учебы). Я черкал учебники желтым маркером, надеясь, что таким образом ко мне придет озарение и я смогу запомнить все факты, данные таблиц и другую информацию. Но озарение так и не приходило.

Каким-то волшебным образом мне все равно удавалось двигаться дальше, так как в основном у меня были не экзамены, а зачеты с отметками “прошел” или “не прошел”. Однако я не хотел становиться врачом и заставлять своих

потенциальных пациентов рисковать из-за моего незнания. Я взял академический отпуск и занялся простой физической работой, не требовавшей мышления на уровне медицинской школы.

Примерно через год я смог восстановиться и вернулся в свое учебное заведение. Довольно скоро мои мозги вновь затуманились, и всего через шесть месяцев я снова почувствовал себя разбитым. Несмотря на то что я сдал все зачеты, я вновь попросил академический отпуск.

Возможно, вы не знаете, что студенты-медики платят за обучение сумму значительно меньшую, чем связанные с ним расходы. Доплата производится за счет правительственного бюджета. Если какое-то место остается вакантным (например, в случае академического отпуска), школа частично теряет финансирование. А я собирался нанести ей финансовый удар еще раз. Ректор медицинской школы назначил мне встречу. В отличие от проректора, занимавшегося работой со студентами, он был скорее озабочен финансовыми вопросами, а не личными проблемами отдельных учащихся.

Через неделю Макнери (или Мак, как его обычно называли) попросил меня зайти к нему в офис. Он предложил мне сесть, а затем сказал с заметным ирландским акцентом: “Марк, мне пришло письмо от ректора, с которым вам стоит ознакомиться”, – и протянул его мне.

В письме говорилось: “Я встретился с мистером Гоулстоном для обсуждения его положения и времени, которое может ему понадобиться для завершения учебы в школе, прохождения интернатуры и ординатуры. Мистер Гоулстон согласился с тем, что способен преуспеть и в другой карьере, включая профессиональную игру на виолончели, на что он дал согласие. Поэтому я прошу комитет по переводу на следующий курс настоять на исключении мистера Гоулстона из медицинской школы”.

В глубоком смущении я сказал: “Не помню такого разговора. И уж точно я не соглашался заняться чем-нибудь другим, особенно учиться играть на виолончели. Что все это значит?”

И в этот момент Мак мягко и лаконично ответил: “Это значит, что тебя вышвырнули”.

Сначала я опустил плечи, а потом и голову. Мне показалось, что я вот-вот умру.

Мак терпеливо выждал, пока я справлюсь со своими чувствами, а затем с понимающей улыбкой сказал: “Марк, я знаю, что ты не говорил всех этих вещей, ты слишком перегружен, чтобы на что-то соглашаться. Ты не напутал в прошлом (тебе все же удавалось сдать все зачеты), но сейчас дело обстоит именно так. Думаю, что если ты сможешь кое-что поменять в своей жизни, эта школа с радостью даст тебе второй шанс”. Из моих глаз полились слезы – впервые в жизни я почувствовал в словах другого человека так много заботы и веры в мои способности. Затем Мак попросил меня посмотреть на него и сказал: “Ты достоин того, чтобы жить на этой планете, и ты заслуживаешь получить второй шанс, потому что в тебе есть доброта и великодушие. Ты даже не представляешь, насколько это ценно и важно. Но ты не осознаешь этого, пока тебе не стукнет тридцать пять лет. Твоя задача – дожить до тридцати пяти лет и понять это самому”.

Мак подождал, пока я соберусь с силами. Затем так же твердо, как и раньше, он сказал: “Марк, ты разрешишь мне помочь тебе?” Это не было просьбой. Скорее это походило на требование. Он интуитивно понимал, что если скажет: “Позвони, когда тебе понадобится помощь”, то я поблагодарю его, но никогда больше к нему не обращусь. Мне казалось, что он схватил меня за загривок и начал приговаривать: “Я тебя никуда не отпускаю”.

Я смутился и отвернулся, а затем вяло ответил: “Да, мне было бы приятно”.

После этого Мак помог мне составить апелляцию в комитет по переводу на следующий курс на уже принятое решение о моем исключении. Это было просто, потому что он был “всего лишь” доктором медицины, а комитет состоял из глав отделений обеих медицинских школ и связанных с ними клиник. Мак сказал, что сможет протолкнуть меня в нужную дверь, но дальше мне придется действовать самому.

Я подал апелляцию и объяснил случившееся со мной. Несколько докторов выразили мне сочувствие, но это не сильно мне помогло – окончательное решение оставалось за главой комитета, руководителем хирургического отделения самой

большой больницы Бостона. Он был человеком умным, но грубоватым и в целом малоприятным. Выслушав меня, он рявкнул: “Послушайте, вы не кажетесь мне человеком, который может или должен стать врачом. Врачи обязаны уметь принимать решение и доверять своему чутью, а у вас всего этого нет. Так скажите мне, с какой стати нам давать вам второй шанс?”

Я ответил, что совсем недавно пережил развод после короткого брака, что у моего отца был рак толстой кишки, а у меня самого обнаружилась базедова болезнь. Мне пришлось принимать лекарства, приводившие к снижению работоспособности. Для того чтобы не засыпать на занятиях, мне приходилось делать инъекции тироксина. Я был настолько сильно смущен, что даже не мог оценить, насколько эти объяснения уместны. Я сказал, что не знаю, хочу ли быть врачом, но также не знаю, хочу ли заниматься чем-то другим.

В этот момент глава комитета ткнул в моем направлении своей сигарой и повторил свой вопрос: “Так почему мы должны давать вам второй шанс?”

Не знаю, что на меня нашло, но я посмотрел ему прямо в глаза и ляпнул что-то, казавшееся странным, но довольно точно отражавшее мое состояние: “Потому что я хочу разобраться в себе, заявить о своем временном помешательстве и отдать себя в руки врачей, занимающихся групповой терапией”.

Глава комитета раздавил свою сигару в пепельнице, крутанулся на кресле, оказался ко мне спиной и молча скрестил руки на груди. Молчание длилось почти пять минут. После этого Мак сказал мне, что я свободен и дальнейшее обсуждение будет проходить без меня. Я вышел и уселся на лестнице, вцепившись руками в холодную сталь перил. Через пятнадцать минут Мак вышел из комнаты, сел рядом со мной и сказал: “Марк, отдохни год или даже пять лет – тебя всегда будут рады видеть в медицинской школе Бостонского университета”.

Я ушел из школы на год и отправился в фонд Менингера⁴, заняв должность интерна в больнице Топека. Возможно, я и не был идеальным кандидатом для медицинской школы, но работавшие со мной психиатры постоянно говорили мне: “Похоже, что у тебя есть талант – ты умеешь влиять на ребят, страдающих шизофренией. Подумай о том, чтобы заняться этим серьезно”.

Я вернулся в медицинскую школу, закончил ее, а затем продолжил изучение психиатрии в Калифорнийском университете. Параллельно я серьезно занимался изучением вопросов влияния на людей, помогавшего им обрести надежду, успех и смысл жизни.

Примерно через десять лет после этих событий я приехал в Бостон и пригласил Мака на обед. За обедом я спросил его, почему он решил выступить на моей стороне. В ответ он улыбнулся и сказал: “Тридцать лет назад мне помогли таким же образом. Именно поэтому я хотел стать проректором по работе со студентами и помогать людям типа тебя”.

В качестве эпилога к этой истории скажу, что мы с женой назвали своего первого сына Билли в его честь”.

Джим Кларк, Ларри Кларк и Уильям Макнери выстраивали свои репутации совершенно разными способами. Однако вне зависимости от того, как вы сами будете создавать свою репутацию (при помощи ярких публичных жестов или неафишируемой поддержки), эта работа позволит вам оказывать позитивное влияние как на людей, которым вы помогаете, так и на тех, на кого влияют они сами.

Положительная репутация будет побуждать людей работать с вами, слушать вас и испытывать желание помочь вам. Благодаря тому, что они слышат о вас, люди будут верить в хорошее будущее еще до встречи с вами. А на примере наших трех героев видно, что это способно превратить впечатляющие достижения в выдающиеся.

► *Что полезно знать*

Насколько изменился бы ваш подход к влиянию на других людей, если бы вы знали, что на следующей неделе они выложат в интернет видео о том, как вы к ним относитесь?

► *Что стоит сделать*

Поводом для наших рекомендаций послужил рассказ Джонатана Фитцгарральда, руководителя

⁴ Фонд Менингера – организация, включающая в себя клинику, санаторий и школу, использующую первую в мире групповую практику психиатрии.

маркетингового подразделения юридической компании Greenberg Glusker Fields Claman & Machtinger LLP. Родители часто брали его вместе с пятью братьями и сестрами на ужин в ресторан. Отец Фитцгарральда, Айк, обычно дожидался, пока дети начнут общаться слишком оживленно, а затем наклонялся вперед и говорил отчетливым шепотом: “На вас смотрят люди!” По словам Джонатана, пример отца научил его тому, что “все, что мы говорим (или не говорим) и делаем (или не делаем), формирует представление о нас у окружающих”.

Чтобы понять, какой посыл вы отправляете окружающим, попробуйте проделать следующее упражнение. В течение недели попросите следить за вашим поведением людей, окружающих вас на работе, дома и в других местах, а затем спросите себя:

- Какое сообщение вы донесли до людей своими словами и действиями?
- Что вы донесли до них, воздержавшись от определенных слов и действий?
- Каким образом ваши действия повлияли на вашу репутацию?

6. Третье “Р”: стремитесь к развитию замечательных отношений

В недвижимости самое главное – местоположение, местоположение и еще раз местоположение. В области здравоохранения основной принцип звучит как: связи, связи, связи.

Пэт Суини, бывший старший вице-президент корпорации McKesson

Бессвязное влияние заставляет нас думать об одном лишь результате. Но когда мы перестаем думать о выстраивании отношений, происходит довольно любопытная вещь – мы часто получаем значительно худшие результаты.

Разумеется, о таких результатах, как завершённые задания, законченные проекты, одобренные бюджеты и достигнутые объёмы продаж, думать действительно надо. Они заслуживают внимания. Их легко измерять, публиковать или проверять. Также результаты поддаются подсчёту, потому что они нагляднее, чем эмоциональная математика связей. Однако “более наглядный” не значит “более важный”. Связи не всегда очевидны, но *обязательно* обладают определённым эффектом. Если вы разрушите свои связи, люди станут поддерживать ваше впечатляющее достижение с меньшей охотой или даже примутся вам вредить.

Разумеется, нет ничего плохого в достижении результатов. И вот почему мы говорим, что вам следует уйти от привычных вещей, которые вы точно в состоянии сделать, и поставить перед собой вдохновляющие цели. Но если вы слишком сильно сконцентрируетесь на достижении результата при помощи выстраивания отношений, то можете не получить ничего.

Позвольте проиллюстрировать эту мысль. Сколько раз вы видели, как ваш собеседник смущал или унижал людей, делая за их спиной язвительные замечания об их ошибках или недостатках? Если вы задумаетесь, то поймете, что в этот момент отчасти теряли уважение к нему, даже если такие замечания вызывали веселье в комнате и вы сами над ними смеялись.

Не исключено, что данные ситуации заставляли вас задумываться: “А не говорит ли этот человек нечто подобное обо мне за моей спиной?” Подобная мысль способна прочно засесть в мозгу и заставлять вас все меньше стремиться к открытому и честному общению с таким человеком. Такое недоверие может создать огромные препятствия на пути к впечатляющему достижению.

Напротив, люди, прилагающие активные усилия к развитию связей, заставляют окружающих увлечься идеей впечатляющего достижения. Например, Джон несколько лет работал на Мэла Холла, бывшего CEO и председателя правления компании Press Ganey Associates. Он хорошо помнит первую встречу с Мэлом в головном офисе Press Ganey. Всех людей, которые попадались им навстречу, Мэл знал по имени. Он представлял каждого сотрудника Джону, рассказывал, чем он занимается и как долго работает в компании (он помнил и это). Кроме того, у него нашлись особые слова для каждого сотрудника, позволявшие охарактеризовать его вклад в общее дело.

“Именно эти люди делают самую главную работу, – говорил Мэл. – Если вы верите, что источник вашего конкурентного преимущества связан с людьми, то вам просто необходимо знать их лучше”.

В эту философию верят все мастера влияния, с которыми нам доводилось встречаться. Они знают, что сильные связи побуждают людей слушать и поддерживать ваши идеи без подозрений или враждебности.

Однако выстраивание эффективных отношений с людьми, которых вы хотите привлечь на свою сторону, требует внимательности и немалых усилий. Давайте посмотрим, каким образом наши мастера влияния превращают свою философию в набор практических повседневных практик.

Отношения в стиле рок

Джои Голд имеет самый странный послужной список из всех, которые нам доводилось видеть, – это рок-звезда, превратившаяся в инженера, работающего в аэрокосмической области. Джои занимался самыми разными делами – работал на разогреве у Оззи Осборна (об этом мы расскажем в десятой главе) и управлял техническими проектами для крупной международной аэрокосмической компании. А еще он – настоящий мастер впечатляющих достижений. Добавим к этому, что его можно считать одним из самых “связанных” влиятельных людей, с которыми нам только доводилось встречаться, а его история показывает, что позитивное влияние обеспечивает великолепные результаты вне зависимости от рода ваших занятий. Как говорит Джои: “Я всегда ценил людей и относился к ним с уважением. Во время туров я узнавал имена всех, с кем общался, – технических помощников, продавцов футболок и сувенирной продукции, музыкантов других групп, охранников, водителей автобусов, билетеров... буквально всех. Для меня происходившее вокруг напоминало один большой организм, в котором все ценно и заслуживают уважения. Я внимательно относился ко всем людям и хотел, чтобы они это замечали”.

По его словам: “То же самое происходит сейчас на работе. Я знаком с руководителями, их помощниками, секретарями и даже уборщиком моего офиса. Я добр ко всем, и это вполне искреннее чувство. Мне действительно нравятся окружающие. У каждого человека есть своя ценность, и я делаю для него все, что могу. В конце каждого года я трачу кучу денег на покупку конфет и сладостей и пишу поздравительные открытки всем представителям административного персонала, охранникам и уборщикам. Я делаю это, потому что хочу, а не потому, что мне от них что-то нужно”.

К Джои отлично относятся коллеги, а он делает все возможное, чтобы к нему были благосклонны и сотрудники его собственной команды. “Я получаю офисы для своих сотрудников, даже когда это кажется невозможным, – говорит он. – Я добиваюсь того, чтобы мы имели все необходимое для работы, причем именно тогда, когда это нам нужно”.

По словам Джои, его поддерживают не благодаря рассылке сладостей и открыток, а потому, что люди чувствуют искренность его отношения. “То же самое происходило в мире музыки, – говорит он. – Я считался пай-мальчиком Голливуда – человеком, который не подсядет на наркотики и не отобьет у вас подружку. Я хорошо относился к людям, и думаю, что именно это помогло мне и моей группе заслужить уважение и решить многие проблемы. Однако я никогда не относился к людям хорошо только потому, что хотел от них чего-то добиться. Я пытаюсь так относиться к людям, потому что это – отличный образ жизни. В свое время пример мне подал отец. Судя по всему, именно такой подход привел меня к невероятным успехам в музыке, помог победить рак, вернуться в колледж, получить ученую степень по математике, затем – в области электроники и менеджмента. Я выстроил прекрасную карьеру в аэрокосмической отрасли. У меня замечательная жена и чудесная семья. Я считаю свою жизнь благословенной, и потому было бы неправильным относиться к людям плохо”.

С точки зрения Джои, крепкие отношения – необходимый элемент для достижения впечатляющих достижений. По этой философии живет и еще одна наша собеседница. Можно сказать, что ее вера в эту философию настолько сильна, что одно из ее впечатляющих достижений полностью основано на построении взаимоотношений с людьми.

“Речь для лифта” против рассказа о слабостях

Дебби Кинтана – новатор в подарочной отрасли. Занимаясь подарочными корзинами, она вошла в престижный список “40 человек до 40 лет” для предпринимателей из Кремниевой долины, а также выиграла в 2011 году приз “Самая влиятельная женщина Кремниевой долины”.

Дебби – CEO компании Best Gourmet Gifts, оказывающей услуги по сбору и доставке подарочных корзин. Она ввела множество новшеств в этой традиционной отрасли. К примеру, она первой предложила клиентам необычную услугу – они наблюдали за составлением своей подарочной корзины посредством видеосвязи и могли при необходимости внести какие-то изменения в последний момент. Она создала ассоциацию компаний, работающих в этой области, а также начала выпускать профессиональный отраслевой журнал.

Дебби ориентирована на результат, однако при этом она – прирожденный мастер завязывания дружеских отношений. Но, захотев установить деловые контакты и наладить связи с профессиональными группами в своем регионе, она никак не могла найти то, что ей требовалось. Если Дебби не может чего-то найти, она делает это сама. Поэтому она создала “Альянс женского нетворкинга”, который имеет девять отделений в США и сейчас открывает десятое в Австралии.

“Я не хотела, чтобы эта организация использовалась лишь для сбора рекомендаций и поиска потенциальных клиентов, – говорит она. – Мне не нужны были “речи для лифта”. Я стремлюсь к тому, чтобы люди рассказывали о своих слабостях, чтобы они приходили туда, где можно вырасти как личность и профессионал. Я хотела бы, чтобы мы рассказывали друг другу о наших проблемах,

говорили о том, где и когда нам нужна помощь, были открытыми и не подвергались осуждению или оценке”.

Альянс не стремится расширять число своих членов до максимума и принимает новичков крайне избирательно. Ему нужны люди, способные позаботиться о других и продемонстрировать свое неравнодушие к действиям окружающих.

“Это подходит не всем, – говорит Дебби, – однако такой механизм меня вполне устраивает. Я предпочту иметь дело с пятью “правильными” людьми, чем с сорока не разделяющими наши взгляды. Я хочу настоящих отношений”.

По ее словам: “Вместо позерства и самодовольства люди начинают проявлять естественность и не боятся быть уязвимыми. Совершенно не важно, насколько вы признаны как специалист, *главное – где и когда вам понадобится помощь*. Мы не фальшивим. Мы не притворяемся. Конечно, мы можем веселиться и радоваться, но при этом не боимся заниматься грязной работой. Мы демонстрируем свою слабость и просим о помощи, даже когда это сложно или стыдно”.

Дебби приводит пример: “Кто-то может сказать: “Я не знаю, как пользоваться Facebook, и мне стыдно за это. В сущности, мне настолько сложно осваивать новые технологии, что я не уверен, как мне продолжать свой бизнес. Я не понимаю, что это, начинаю отставать от других, и мне становится страшно”.

Затем мы начинаем спланировать вокруг этого человека. Мы задаем ему вопросы вроде такого: “Какую характеристику вы хотите улучшить и почему?” Каждый год мы вручаем нашим участникам поощрительные награды, связанные с демонстрацией их личных качеств и приверженности общему делу”. Люди в составе этой уникальной группы получают массу профессиональных преимуществ от своего участия. Однако эти преимущества – совсем не главное. Они добиваются нужных результатов, но только потому, что имеют дело с ориентированными на развитие связей людьми в обстановке, позволяющей выстроить эффективные отношения.

ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ В СТИЛЕ ZAPPOS

Тони Шей, CEO успешной компании Zappos, занимающейся продажей обуви через интернет, предлагает свою точку зрения на выстраивание отношений, которая напоминает мнение Дебби Кинтана. В своей книге “Доставляя счастье”⁵ Тони пишет:

“Лично мне не нравятся мероприятия, посвященные установлению деловых контактов... Вместо этого я предпочитаю сосредоточиться на развитии отношений с людьми и стараюсь узнать человека независимо от его положения в бизнесе.

Я уверен, что в каждом есть что-то интересное – нужно только понять, что именно. Мне больше нравится выстраивать отношения с людьми не из мира бизнеса, потому что у них почти всегда уникальные взгляды и мысли, и, как правило, такие отношения искреннее.

Если вы способны непритворно интересоваться новым знакомым, чтобы подружиться с ним, а не попытаться получить что-то от него, то происходит забавная вещь: рано или поздно он приносит пользу вам или вашему бизнесу.

Не знаю точно, как это работает, но, как правило, пользу от общения с человеком на личном уровне вы получаете спустя два-три года после того, как начали выстраивать с ним отношения. И обычно в момент знакомства эту пользу предсказать невозможно”.

Для Дебби и Тони впечатляющие достижения, связанные с нетворкингом, не начинаются с разовых, транзакционных отношений в стиле “передайте мою визитку своему начальнику, а я порекомендую вашу программу своему”. Не начинаются они и с концентрации на результатах (хотя впоследствии результаты могут оказаться поразительными). Они начинаются с трансформационных связей, в которых люди обмениваются своими сильными сторонами, открыто говорят о своей уязвимости в тех или иных вопросах, искренне предлагают помощь и выстраивают отношения, которые не начинаются с визитных карточек и не заканчиваются ими. Благодаря своей приверженности установлению истинных связей Дебби и Тони могут считаться супернаставниками, имеющими сотни подопечных, усиливающих степень их влияния. Но, как покажет следующий пример, вы можете выстраивать замечательные отношения и обратным образом – прося других людей стать вашими наставниками.

“В одной команде с “жирными мозгами””

⁵ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Джина Рудан, автор книги “Практическая гениальность”⁶, выдвинула довольно нестандартное определение для людей в возрасте между двадцатью и тридцатью пятью годами. Она называет их “жирными мозгами” (такое определение связано с тем, что на данном этапе жизни содержание жира в человеческом мозге значительно выше, чем в более старшем возрасте). “Жирные мозги”, по определению Джинны, – это молодые, энергичные, увлеченные своим делом и дальновидные люди.

Эти люди привыкли к новым технологиям (гораздо больше, чем их старшие товарищи). Они хотят чего-то добиться. Они упрямы и творчески подходят к решению проблем. Они умеют совмещать работу и игру и не боятся пробовать что-то новое. По словам Джинны, у каждого человека в жизни должны быть знакомые с “жирными мозгами”. У нее самой есть несколько десятков таких людей, которых она считает не просто хорошими друзьями, но и “обратными наставниками”. Она рассказывает: “Впервые я столкнулась с этим понятием, уйдя с работы в крупной корпорации и начав собственный бизнес в процессе зарождения последней экономической рецессии. Я знала, что мне необходимо окружить себя людьми, живущими духом предпринимательства. Я должна была примкнуть к новому племени”. Она посетила собрание на тexasском ранчо, которое организовал молодой предприниматель по имени Дэн Лэк (назвавший свое детище “Встреча больших умов”). Джина вспоминает: “Там собрались молодые мыслители и лидеры, часть которых занималась развитием бизнес-идей, а другие начинали некоммерческие проекты. Я знала, что нашла свое новое племя”.

Джина стала вести дневник, где описывала все, чему она научилась у людей моложе нее в два раза. “В какой-то момент я попросила Дэна стать моим наставником, а он рассмеялся, – вспоминала она. – Я сказала ему: “Это серьезное предложение. Я мечтаю следовать вашим лидерским советам и мнениям о том, что читать и какие конференции посещать. Я хочу, чтобы это общение не ограничивалось редкими и нерегулярными встречами”.

Эти события происходили три года назад. “Между нами масса различий, – говорит Джина. – Он молодой еврей, выходец с юга страны. Я – пуэрториканка из Нью-Йорка. Однако нам удалось наладить отличные отношения. Мы с мужем и сыном подружились с Дэном и его родственниками. Мы ездим друг к другу в гости и постоянно общаемся семьями. Мне часто говорят: “Поверить не могу, что вы проводите так много времени с двадцатилетними!” Моему мужу пятьдесят лет, мне самой – сорок, а Дэн Лэк превратился для нас в настоящего члена семьи”.

Благодаря Джине у Дэна появилась вторая семья, готовая поддержать его в любой момент. А благодаря Дэну Джина узнает много нового о музыке, тенденциях, технологиях и социальных медиасетях. Она также учится совмещать работу и игру, решение проблем и социальное взаимодействие. “В своей предыдущей карьере я даже не могла себе представить отношения такой глубины, – говорит Джина. – Теперь мы говорим о работе в любых условиях – на пляжах, в кафе, на концертах или в моем саду. Мы делаем это, даже не задумываясь. Для этих молодых людей деловые встречи и тусовки – одно и то же. Они пытаются найти что-то новое и полезное в каждом своем занятии. Я считаю такой подход в высшей степени инновационным и помогающим увидеть ситуацию с разных точек зрения, стимулировать мышление и мотивировать на совершение следующих шагов”.

Джина также много говорит о том, насколько сильно ее молодой наставник мотивирован заниматься своим делом. “Люди нашего возраста быстрее истощаются, – говорит она. – А эти ребята просто неутомимы. Они никогда не сдаются”.

Джина меняет свою жизнь, позволяя племени молодых людей учить ее своему образу мышления, работы, видению жизни и пониманию развивающихся в ней тенденций. В результате в том возрасте, когда многие из нас начинают привыкать к спокойной колее среднего возраста, Джина постоянно развивается – и как профессионал, и как личность. Взамен она делится с новым поколением профессиональным опытом, знаниями и талантом. Это выдающееся достижение... И для нее самой, и для людей с “жирными мозгами”.

Обсуждая вопрос взаимосвязей, мы хотели бы представить вам еще двух мастеров влияния, создавших свою репутацию, знакомя одних людей с другими.

Жанин Нини Мартин, директор по вопросам национального здравоохранения компании Avanade, смогла закрепить свои позиции в отрасли благодаря тому, что постоянно кого-то кому-то представляет. Она рассказывает: “Моя деятельность на сто процентов управляется связями. Я инвестирую месяцы, если не годы своей жизни в создание связей”. “Меня называют Связным, – говорит она, а затем добавляет со скромной улыбкой: – Я – никто, я просто Нини, но у меня имеется отличная способность соединять между собой людей, которые что-то из себя

⁶ Рудан Д. Практическая гениальность, или Оцените себя по достоинству. – СПб.: Питер, 2012.

представляют”. Эта способность помогла ей стать доверенным лицом правительств штата и нескольких городов, медицинской академии, нескольких коммерческих компаний и независимого объединения врачей-терапевтов.

Не менее известен и Майкл Алтман из компании Simon, Altman & Kabaker Financial & Insurance Services. Этого человека можно считать легендой, настоящим мастером объединения людей. По его собственным словам, никакого секрета здесь нет. “Каждый раз, когда я с кем-то встречаюсь, я стараюсь думать об этом человеке и о том, кто из моих знакомых мог бы оказаться ему полезным. И ничего больше”.

Насколько серьезно Майкл относится к своей миссии? Много лет назад он поставил себе цель: ежедневно в первой половине дня знакомить между собой хотя бы двух людей – и до сих пор следует ей.

Длинные игры

Подобно другим мастерам влияния, Дэвид Хайнемайер Хенссон – партнер компании 37signals, занимающейся производством инновационных продуктов в области программного обеспечения, знает, что создание связей гораздо важнее, чем желание всегда поступать по-своему.

“Все решения временны, – говорит Дэвид. – Зачастую важно оказаться неправым. Люди принимают немного по-настоящему важных решений, в которых нельзя ошибиться. Мы же заботимся о долгосрочной перспективе, поэтому я позволяю другим убедить меня даже в некоторых сомнительных, но не столь важных случаях”.

Дэвид привел нам пример. Несколько лет назад компания должна была принять решение о том, когда запрашивать информацию о кредитной карте клиента: в начале или в конце периода тестирования программы. “Я подумал, что такую информацию нужно собирать с самого начала. Мои коллеги сказали, что по окончании периода испытания люди захотят делиться этой информацией охотнее. Я предположил, что эта точка зрения ошибочна и способна привести к немалым потерям рабочего времени. Могло так случиться, что мы дадим людям пользоваться нашей программой, а взамен ничего не получим”. Однако коллеги Дэвида были настолько увлечены своей точкой зрения, что Дэвид и Джейсон Фрайд (президент 37signals и соавтор книги Rework⁷, написанной вместе с Дэвидом) дали свое согласие.

Дэвид поясняет: “Мы играем в долгие игры. К чему мне использовать право вето в таких ситуациях? Это привело бы к снижению у сотрудников энтузиазма, готовности взять на себя ответственность и прекращению отношения к общему делу как к своему собственному. Мы всегда можем изменить ситуацию, протестировать идею, не закрывать глаза на ее аналоги. Даже если идея не сработает, она окажется не слишком затратной, а мы сможем научиться чему-то новому, и сотрудники будут чувствовать себя мотивированными и вовлеченными. Им будет интереснее работать, и они станут больше заботиться о благосостоянии организации в целом”.

Дэвид добавляет: “Разумеется, здесь важно и другое – я тоже мог ошибаться”. Если вы зайдете на сайт компании, то обнаружите, что можете подписаться на бесплатную загрузку пробной версии программы и не предоставлять данные своей кредитной карты до конца тестового периода. Так что оказалось, коллеги Дэвида были не просто страстно увлечены делом – они предложили верное решение.

Кроме того, Дэвид не верил, что для главной страницы компании подойдет вариант с большим количеством картинок. Однако вместо того, чтобы сказать “нет”, он решил провести эксперимент в течение недели. “Эксперимент привел к резкому увеличению количества подписок на программу, – говорит Дэвид. – Я ошибался, в отличие от человека, предложившего этот вариант. Но если вы относитесь к людям так, как следует, то выигрываете вне зависимости от того, правы вы в конкретном вопросе или нет”.

Сделав выбор в пользу продолжительной игры и не заставляя людей делать то, что нужно ему, Дэвид смог создать невероятно успешный бизнес. Одновременно он смог выстроить крепкие отношения с группой увлеченных своим делом коллег, знающих, что он их ценит, и желающих взамен поделиться с ним своей ценностью.

КАК ВЫСТРАИВАТЬ СВЯЗИ, ДОБРАВШИСЬ ДО САМОГО ВЕРХА

Одна из ключевых идей, содержащихся в этой книге, состоит в следующем: даже если поначалу вы не имеете ни связей, ни денег, все равно сможете стать серьезным мастером влияния. Но при этом важно помнить: когда вы достигли

⁷ Хенссон Д., Фрайд Д. Rework. Бизнес без предрассудков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

вершины своего влияния, работа по созданию и укреплению связей не заканчивается.

Риса Лавиццо-Моури – президент Robert Wood Johnson Foundation, одного из крупнейших благотворительных фондов США, сфокусированного на проблемах здоровья и системы здравоохранения. Фонд, активы которого составляют около девяти миллиардов долларов, ежегодно получает примерно триста пятьдесят миллионов долларов в виде благотворительных пожертвований. Можно сказать, что фонд обладает невероятно высоким влиянием.

Лавиццо-Моури говорит: “Наша миссия заключается в улучшении состояния здоровья населения и системы здравоохранения, однако мы не можем управлять социальными изменениями. Мы не влияем на политические решения. Мы не занимаемся оказанием услуг или производством продукции, связанной со здравоохранением. Мы производим информацию. Мы общаемся с людьми. Мы оказываем влияние. Вот в чем заключается наша работа. Наш основной капитал – это то, что мы делаем, вкупе с нашей репутацией”.

В настоящий момент фонд сконцентрирован на одном из впечатляющих достижений – борьбе с тучностью среди подростков. По мнению доктора Лавиццо-Моури, для преодоления эпидемии потребуются работа по крайней мере с целым поколением. Для решения этой задачи необходимо, по ее словам, “перевести ее из сферы межпартийной борьбы в общее дело – необходимо, чтобы об этой проблеме говорили и представители обеих политических партий, и люди на различных уровнях правительства”. Кроме того, она призывает подключиться к борьбе за здоровье американских детей широкий круг участников – от религиозных лидеров до производителей продуктов питания и ритейлеров.

Тест двух “Р”

Связи, о которых мы так много говорили в этой главе, представляют собой третий элемент триады “Р”, ведущей к впечатляющим достижениям. Эти элементы не стоит считать взаимоисключающими, скорее наоборот.

Все три “Р” – результаты, репутация, развитие отношений – неизбежно оказываются взаимосвязанными. Они цепляются друг за друга, порой сразу, порой по прошествии времени. Так, результаты, достигнутые с корыстной целью, рано или поздно разрушат репутацию и способность развивать отношения. А в этом случае шансы на осуществление впечатляющего достижения практически сводятся к нулю.

Вот почему самые влиятельные люди, о которых мы рассказываем в книге, думают о длительных последствиях любых, даже самых краткосрочных действий. Они ориентируются на результаты, но при этом думают о том, какими методами будут их добиваться. Они не идут на компромиссы, не противопоставляют друг другу желание довести дело до конца и создание доверительных отношений при каждом взаимодействии с другими участниками процесса. Окружающие их люди ощущают себя не игрушками в чужих руках, а полноправными участниками единого процесса.

Однако, как мы уже отмечали, довольно просто ошибиться и сфокусироваться на результатах в ущерб двум другим “Р”. В сущности, именно в этом и состоит главная ошибка, которую допускают люди, практикующие бессвязное влияние. А для отказа от этой плохой привычки нужны осмысленные действия.

Позвольте предложить вам ежедневное упражнение (тест двух “Р”), которое поможет постоянно удерживать эти два важных аспекта в центре внимания.

ТЕСТ ДВУХ “Р”

Перед началом взаимодействия с другими людьми задайте себе вопрос: “Каким образом нужно выстраивать отношения и создавать основу для позитивной репутации в рамках этого взаимодействия?”

В процессе взаимодействия убедитесь в том, что ваши действия соответствуют следующим стандартам: “Способны ли мои слова или действия увеличить степень доверия и уважения ко мне? Если бы мои слова или действия записывались на аудио или видео, смог бы я испытывать за них гордость при условии, что их увидят или услышат люди, мнение которых для меня важно?”

После взаимодействия внимательно изучите свое поведение и спросите себя: “Было ли оно достаточно честным, понятным и уважительным? Сумел ли я сделать

так, чтобы другие участники почувствовали себя лучше, чем до нашей встречи? Нужно ли мне предпринять что-либо еще для преодоления недопонимания, ошибок или упущенных возможностей?”

Задавая себе эти вопросы ежедневно, вы сможете отказаться от дурной привычки, связанной с концентрацией на получении того, чего вы хотите. Вы разрешите себе задуматься о таких связях, которые стремитесь создать на всю жизнь. Вы сможете лучше выполнять то, что делаете, одновременно находя способы вести себя уважительно по отношению к другим людям. Вы будете заботиться и о результатах дела, и о том, что происходит с окружающими. Вы способны на чудо: инвестируя время в два “Р” (репутация и развитие отношений), вы сможете добиться более важных результатов, чем могли ожидать.

Возможно, вы помните старую историю о двух каменщиках. Один из них проделывал механическую работу, выкладывая цементный раствор и кирпичи. На вопрос о своем занятии он отвечал: “Я кладу кирпичи”. Другой рабочий делал то же самое, но с рвением и блеском в глазах. На вопрос о том, что он делает, тот отвечал: “Я строю храм”.

Создавая сильные связи и демонстрируя другим людям, что они – неотъемлемый элемент вашего впечатляющего достижения (а также то, что вы тоже хотите стать частью их впечатляющего достижения), вы вдохновите их на то, что они перестанут просто укладывать кирпичи. Вместе вы сможете построить храм.

► *Что полезно знать*

Каждая сделка в бизнесе основана на личных связях.

Дэвид Брэдфорд, бывший CEO компании Fusion-IO

► *Что стоит сделать*

Ищите возможности для общения с людьми, участвующими в ваших беседах, собраниях или проектах, которые смогут стать для них впечатляющим достижением. Спросите их:

- Что вам показалось самым полезным в нашей беседе?
- К какому итогу мы можем, по вашему мнению, прийти, если эта встреча (проект, презентация и т. д.) пройдет именно так, как мы ожидаем?
- Как вы считаете, в чем мог бы заключаться успех этой встречи?
- Что в ходе беседы могло бы побудить вас вернуться к общению с собеседником в будущем?

Раздел 3. Шаг № 2. Пробейтесь сквозь свою мертвую зону

Для того чтобы использовать связанное влияние, необходимо разрушить барьеры, не позволяющие вам понять, о чем думают, чего хотят и в чем нуждаются другие люди. В третьем разделе вы узнаете о том, как это сделать. Вы научитесь слушать “музыку” слов других людей, обретете навык слушания на четвертом уровне и узнаете, что значит бы подверженным воздействию.

7. Для обретения “чужого и далекого” слушайте музыку

Способность слушать – магнетическая и странная вещь, истинная творческая сила. Мы постоянно тянемся именно к тем друзьям, которые нас слушают.

Карл Менингер

В чем бы ни заключалось для вас впечатляющее достижение, вы сможете получить его лишь при общении с другими людьми. Для этого необходимо покинуть свою мертвую зону, заставляющую вас замкнуться в рамках “моего и близкого”. Мертвые зоны по своей природе не позволяют вам увидеть того, что именно они блокируют. Но даже если вам не удастся посмотреть за пределы своей мертвой зоны, то вы можете хотя бы послушать.

Слушание, о котором мы говорим (*слушание с целью научиться*) требует большой скромности. Оно предполагает, что мы ничего не знаем заранее. Мы должны проделать определенную работу, чтобы создать связи с людьми на их условиях и при минимальной степени влияния наших собственных предубеждений. Для такого слушания не нужно отказываться от своих суждений, достаточно их просто приглушить на время.

Освоив подобный тип слушания, мы легче погружаемся в мир других и позволяем им войти в наш. Слушание, основанное на желании научиться новому и больше понять, ведет к согласованию

позиций и общей приверженности, а не к сопротивлению или видимости движения в одном направлении. Такой тип слушания обладает настолько большой силой, что (как показывает наша следующая история) способен моментально изменить глубину отношений – или даже весь мир.

Последняя запись Рэя Чарльза

Глен Баррос оказался героем одной из самых примечательных историй в области современной музыки. Глен – руководитель звукозаписывающей компании Concord Music Group, занимающейся тем, что сам он называет “музыкой вне времени” в противовес хитам-однодневкам. Компания имеет внушительный каталог исполнителей в разных стилях: джаз, этническая музыка, блюз, рок, поп и ритм-энд-блюз.

Concord также работает с новыми именами и ищет новые способы контакта со своей аудиторией. Именно с этим и связана наша история. Мы расскажем о том, как легендарный Рэй Чарльз записал свой последний CD под названием “Гении любят компанию”. В 2003 году Concord и сеть Starbucks обсуждали возможности партнерства. На тот момент Starbucks торговала музыкальными носителями в своих кафе, однако музыка представляла собой чаще всего компиляции уже существовавших произведений, права на которые покупались у различных звукозаписывающих компаний. Concord и Starbucks предположили, что с учетом ежедневного потока посетителей в сети кафе, составлявшего несколько миллионов человек, партнерство вполне могло бы создать уникальный продукт с участием исполнителей, по тем или иным причинам отдалившихся от своих фанатов. По словам Глена: “Если вы положите запись с узнаваемым именем всемирно известного музыканта на прилавок каждого магазина Starbucks, то окажете клиентам, исполнителям и всему миру большую услугу”.

Concord Music и Starbucks подписали контракт, после чего звукозаписывающая компания начала поиски подходящего проекта. Вскоре на поверхность всплыла идея пригласить Рэя Чарльза для записи альбома, где он будет петь дуэтом с другими исполнителями. Глен знал, что эта идея идеально подходит для Starbucks – имя Рэя было всем известно, однако его карьера близилась к концу, поэтому его новые альбомы продавались не очень хорошо.

Партнеры посчитали, что альбом с записями дуэтов (подобный тому, который выпустил Фрэнк Синатра в конце 1980-х) оказался бы легко узнаваем и интересен для аудитории. Глен подумал: “Кто откажется от удовольствия спеть вместе с Рэем Чарльзом?” – и понял, что сможет довольно легко составить список желающих, состоящий из известных музыкантов как старого, так и нового поколения. Партнерство со Starbucks означало, что ему не следует бояться коммерческого провала, сопровождавшего последние альбомы Рэя Чарльза, – Глен знал, что благодаря Starbucks его проект станет заметным и успешным. Идея была прекрасной, однако реализация столь впечатляющего достижения оказалась более сложной, чем представлялось поначалу.

По словам Глена, достичь договоренности с Рэем мешали его администраторы и советники. Было понятно, что они пытаются защитить его интересы, но при этом они выдвигали совершенно невероятные требования. К счастью, Глен нашел способ связаться с Рэем лично. Он рассказал музыканту о возникших препятствиях и о том, что они ставят под угрозу саму возможность проекта. Рэй ответил: “Черт возьми, неужели эти люди действительно на меня работают? Приезжай, и я все решу!”

Глен пришел к Рэю в офис и сел за стол. К этому моменту он уже понял, что самое главное – это понять, почему Рэй и его соратники столь сильно противятся идее проекта. Поэтому вместо попытки продать свою идею Глен приготовился *слушать, для того чтобы чему-то научиться*. И постепенно он понял, в чем состоят основные препятствия с точки зрения команды Рэя.

Оказалось, за долгую карьеру Рэя часто случалось так, что плодами его труда пользовались посторонние люди. К примеру, средства на продвижение музыкального продукта брались из доходов самого музыканта, причем вплоть до недавнего времени. Фактически Рэю приходилось платить за все, даже за фуршеты со стейками, вином и лобстерами. Чужие люди с удовольствием приходили на эти фуршеты, деньги шли из кармана Рэя, а он даже не принимал связанные с этим решения. Глен вспоминал: “Во время встречи Рэй даже воскликнул, что не хочет, чтобы все наедались за его счет”.

Поняв, в чем проблема, Глен смог спокойно все обсудить. Он подтвердил, что никто, кроме самого Рэя, не будет принимать решений в отношении собственных денег в рамках этого проекта. Глен даже предложил непривычную форму бизнес-договора, когда ни у одной из сторон нет никаких преимуществ перед другой. И тогда Рэй сказал: “Я понял, каким образом это работает, и это справедливо”. Проект родился и был готов к развитию.

Первую песню Рэй записал со своим старым другом, великим блюзовым гитаристом Би Би Кингом. Всем было приятно наблюдать, как старые друзья занимаются совместным творчеством в студии, при этом постоянно подшучивая друг над другом.

Никто в то время не знал, что Рэй ведет долгую и безуспешную борьбу с раком. Как говорит Глен: “Все работали с большим удовольствием, однако сам Рэй понимал, что ему осталось совсем

недолго. И это можно услышать в том, как он поет и играет. У этих песен совершенно необычное настроение. Рэй собирался сделать свое финальное важное заявление. Последним был дуэт с Элтоном Джоном. Песню удалось записать чудом, потому что в тот момент Рэй уже был настолько болен, что не мог добраться до студии. Как-то утром он позвонил продюсеру Джону Берку и сказал: “Мне кажется, что я чувствую себя достаточно хорошо, давайте попробуем завершить запись”. Элтон Джон, который в это время записывал альбом в Лос-Анджелесе и знал о состоянии здоровья Рэя, сказал, что сможет приехать в студию в любой момент, когда это будет удобно Рэю.

По словам Глена: “Это была невероятно трогательная сессия. Я никогда не забуду, как эти два человека работали вместе. Думаю, что Рэй знал, как мало времени у него осталось. Все чувствовали себя подавленными. Элтон Джон был настолько не в своей тарелке, что первый дубль песни совершенно не удался”.

Понимая, что окружающие слишком сильно переживают за него, Рэй (с присущей ему харизмой) принялся подшучивать над ними, чтобы развеять напряжение. Затем они с Элтоном вернулись к работе и в итоге смогли записать совершенно невероятную песню. И пусть с технической точки зрения это было не лучшее исполнение, глубина чувства и смысла в голосе Рэя неопишима. Это была последняя песня, которую Рэй Чарльз записал в своей жизни. “Гении любят компанию” получил восемь премий “Грэмми”, в том числе в номинации “Альбом года”. Это было самое большое количество премий, когда-либо полученных одним альбомом. Он также стал самым успешным за всю карьеру Рэя: было продано пять с половиной миллионов копий. Альбом представляет собой невероятную ценность для профессионалов и любителей музыки. Но этого не случилось бы, если бы Глен не умел правильно слушать. Глен начал с формулирования впечатляющего достижения. Для его осуществления Глен должен был уметь слушать, чтобы научиться и понять, почему советники Рэя препятствовали сделке, а сам Рэй не верил продюсерам вроде Глена. Он не смог бы найти нужного ответа, используя обычные тактики влияния или хитроумные трюки. Вместо этого он сделал все необходимое для создания честной связи – он искренне слушал и старался понять все, что хотел сказать Рэй.

Сделав это, он открыл путь для следующих шагов – вовлечения Рэя **в свою реальность** и совместного создания потрясающего произведения, которое превзошло самые смелые ожидания.

* * *

Слушание, которое практиковал Глен, не ограничивалось получением информации или способностью повторить за людьми то, что они только что сказали. Оно совсем не было похоже на утомительную ментальную рутину, которую можно охарактеризовать так: “Мне нужно подождать, пока этот человек закончит говорить, чтобы я мог наконец сказать то, что считаю важным”.

Напротив, это было полное *погружение в мысли* другого человека и их безоговорочное понимание. Такой стиль слушания предполагает принятие точки зрения другого человека и получение новых знаний на ее основе.

Эффективное слушание – это своего рода эмпатическое исследование, путешествие в мысли, чувства, ментальные установки и систему взглядов другого человека. По сути, это путешествие в мир полного понимания.

Что нужно для успеха такого путешествия? В восьмой главе мы расскажем, какие шаги необходимо предпринимать с целью научиться слушать (нам нравится называть это соединяющим слушанием). Вы можете управлять этим навыком точно так же, как и другими, соответствующими модели связанного влияния.

Но прежде всего мы хотели бы немного поговорить о том, как слушать музыку.

Как научиться слушать слепого музыканта

На сайте TED.com можно найти прекрасную презентацию под названием “Эвелин Гленни показывает, как правильно слушать”. В ходе этой презентации вы знакомитесь с Эвелин Гленни – перкуссионисткой и композитором из Шотландии. В раннем детстве она почти полностью потеряла слух, однако несмотря на это продолжила свою потрясающую музыкальную карьеру, которая в итоге принесла ей две премии “Грэмми”.

Когда кто-то задает Гленни вопрос: “Каким образом вы слышите?” – она отвечает: “А разве человек слышит только ушами?” По ее словам, музыкальная карьера не зависит от состояния слуха: “Я могу слышать музыку руками, головой, животом, грудью, ногами и т. д.”.

Она считает, что истинное слушание не приходит само собой. Вы должны продумать, что это такое, прочувствовать его, включиться в него рационально, эмоционально и физически. Слушание связано сразу с несколькими чувствами. Оно не может быть пассивным или реактивным – это такой же акт творчества. И для того, чтобы правильно слушать, вы должны не только *думать* об этом мастерстве, но и *прочувствовать* его.

Советы Гленни применимы к слушанию не только музыки, но и людей. Вместо того чтобы анализировать слова человека вне контекста – что инстинктивно заставляет думать о возражениях, контраргументах или оправданиях, – вам следует слушать их так же, как вы слушаете музыку. Обратите внимание на тон, темп, ритм, гармонию и эмоциональность. Слушайте не только сами слова – обращайтесь внимание на то, как они произносятся. Не менее важны и те слова, которые не произносятся. По мнению Гленни, в процессе слушания нам стоит перестать оценивать других людей, а вместо этого “использовать свое тело как резонатор”.

Гленни также предупреждает нас об одной опасности, связанной с немедленной “химической реакцией”, возникающей при слушании музыки или слов другого человека. Она замечает, что в девяноста девяти процентах случаев имеет дело с прежде незнакомой музыкой. “Мне легко сказать, какая музыка мне нравится, а какая – нет”. При этом она добавляет: “Мне часто приходится реагировать на ту или иную музыку в режиме реального времени. Но не исключено, что именно в этот момент отсутствует нужная “химическая реакция” между мной и этим типом музыки. Поэтому у меня совершенно нет права говорить, что какая-то музыка плохая”. Аналогичным образом, по ее мнению, нам требуется время, чтобы правильно интерпретировать слова других людей.

Гленни обращает внимание и еще на одну важную вещь – в слушании нет объективности. К примеру, она заметила, что, слушая музыку, вы можете находиться выше инструмента, ниже него или в других зонах концертного зала. В результате люди слышат, по сути, разную музыку, хотя и присутствуют на одном и том же концерте.

То же самое происходит, когда речь заходит о межличностной коммуникации: на то, что мы говорим и слышим, влияют наши мысли, чувства, предубеждения, мертвые зоны, способности, амбиции и опыт. Вот почему так важно уважать субъективность в слушании. Нам необходимо постоянно напоминать себе, что (как слушатели в концертной аудитории, о которых говорилось выше) мы по-разному воспринимаем одну и ту же встречу или речь. Чтобы по-настоящему понять других людей и выстроить с ними взаимоотношения, нужно слышать ту же музыку, что и они, и найти достаточно времени, чтобы ее понять (ведь на самом деле мы можем слышать совершенно разные мелодии).

Однако правильное слушание музыки (то есть преодоление прежней привычки бессвязного слушания и замена ее на слушание с целью научиться, как в случае общения Глена Барроса с Рэем Чарльзом) предполагает сознательную работу. Чтобы добиться успеха в этом деле, необходимо отбросить бессвязные техники влияния и заменить их навыками соединения, позволяющими создать истинную гармонию. В восьмой главе мы расскажем, как это сделать при помощи слушания на четвертом уровне.

▶ *Что полезно знать*

Чтобы прочувствовать “музыку” сообщений других людей, слушайте ее всем своим существом, а не поверхностно.

▶ *Что стоит сделать*

В течение следующего месяца сконцентрируйтесь на слушании других людей – не только ушами, но и глазами, сердцем и всем телом. К примеру:

- Слушайте то, что они говорят, и обращайтесь внимание на то, как они это делают, – на их тон, ритм, скорость, громкость голоса, интонации и темп. В ходе каждой значимой беседы задавайте себе вопрос – какие важные для вас слова не были сказаны?

- Обращайте внимание на выражения лиц и язык тела собеседников и попробуйте понять, соответствуют ли они словам, которые вы слышите.

- Наблюдайте за настроением людей и их эмоциями. Как они сами воспринимают свои собственные слова? Почему они подбирают для выражения своих мыслей те или иные фразы?

- Слушая других, почувствуйте, насколько сильный резонанс они вызывают в вашем теле и можете ли вы зеркально отразить их ощущения. Спросите себя: “Что они чувствуют? Каково быть на их месте?” Слушайте свой внутренний голос и следуйте ему.

- Не торопитесь с суждениями. Дайте себе время послушать, понять и уловить больше, чем можете сразу.

8. Слушание на четвертом уровне

Каждый человек, с которым я работаю, знает что-то лучше меня. Моя работа состоит в том, чтобы слушать его достаточно долго, понять, что он знает, а затем воспользоваться этим для своей пользы.

Джек Николс, художник

Мы сравнили слушание чужих слов со слушанием музыки, однако это сравнение может быть еще более глубоким. Если вы хотите создать великое музыкальное произведение или насладиться оперой или симфонией, вам необходимо развивать соответствующие навыки. То же самое справедливо в отношении соединяющего слушания. Оно не приходит само собой – вам необходимо *приложить усилия*, чтобы это произошло. Более того, чем больше вы практикуетесь, тем лучше становитесь, а чем лучше вы становитесь, тем значительнее будет для вас впечатляющее достижение.

Идея учиться слушанию может показаться странной. В конце концов, вы и так слушаете других людей на протяжении всей своей жизни. Но вот что интересно – слушать можно по-разному, и слушание не всегда оказывается результативным.

Люди, практикующие бессвязное влияние, постепенно склоняются к самой неэффективной форме слушания. В итоге происходит то, о чем Марк Твен сказал: “Большинство бесед представляют собой монологи в присутствии свидетелей”. Такой тип беседы не просто затрудняет достижение впечатляющего результата – порой он приводит к полному прекращению общения. Чтобы научиться соединяющему слушанию, повышающему влияние, а не разрушающему его, тренируйтесь слушать на более высоком уровне. А для этого нужно понять, что происходит на каждом из них. Итак, перечислим четыре уровня слушания (от худшего к лучшему).

Уровень 1. Избегание слушания = окончанию слушания

Этот уровень предполагает скорее не слушание, а его *избегание*. Слушатели часто просто хмыкают в ответ на слова собеседника, однозначно показывая отсутствие заинтересованности в общении. Они выглядят занятыми, и чаще всего так оно и есть. Иногда они даже не перестают проверять в процессе “слушания” свою электронную почту или обмениваться смс-сообщениями. Их собеседник обычно чувствует, что его игнорируют. Слушание на первом уровне может раздражать говорящего или приводить его в ярость.

Уровень 2. Слушание как защита

При этой форме слушания ваши защитные системы приведены в полную боевую готовность. Ему сопутствуют быстрая ответная реакция и недостаточное время для размышления. Слушатели на этом уровне обращают внимание на все слова своего собеседника. Однако вместо того чтобы серьезно подумать над услышанным, они воспринимают слишком многое на свой счет. С течением времени люди начинают избегать таких слушателей, так как они способны утомить собеседника.

Слушание на втором уровне расстраивает и разочаровывает людей, которые пытаются что-то сказать.

Уровень 3. Слушание с целью решить проблемы

Такой вид слушания можно назвать слушанием, направленным на решение проблемы. Он представляет собой осмысленный и целенаправленный обмен информацией. Слушатели пытаются уловить факты, позволяющие продвинуться вперед.

В определенных обстоятельствах такой подход можно считать правильным. Однако многие люди почувствуют себя расстроенными, если хотят чего-то большего, чем решение проблемы. Слушание на третьем уровне может немного успокоить чрезмерно волнующихся людей, однако зачастую создает у них ощущение неудовлетворенности и недопонимания. Им кажется, что они все равно не смогли скинуть с себя тяжкое бремя.

В попытках добиться от людей чего-то нужного вам не стоит использовать слушание, направленное на решение проблем, только потому, что оно кажется эффективным. Такой вид слушания концентрируется на решении текущих задач и позволяет сформировать предложения и рекомендации, ориентированные на достижение результата. Проблема состоит в том, что эффективность этого метода сомнительна. Люди не машины, ждущие, когда в них загрузят подходящую программу, после чего они приступят к механической обработке данных. Слушание на третьем уровне, особенно при рассмотрении сложных или эмоционально напряженных вопросов, может привести к значительному недопониманию.

Уровень 4. Соединяющее слушание

Это слушание высшего порядка, которое необходимо всем нам. Соединяющее слушание направлено на максимально полное понимание и усвоение информации. Слушателям важно осознавать, с какой позиции говорят их собеседники, – это позволяет им установить подлинное

взаимопонимание.

Находясь в состоянии соединяющего слушания, вы ведете себя не так, как будто слушание – это тяжкое бремя, которого стоит избегать (уровень 1). Ваше слушание не направлено на защиту от неточностей или воспринимаемых атак (уровень 2). Оно не предполагает быстрых решений (уровень 3). Вместо этого вы слушаете с намерением понять другого человека и сформировать с ним более крепкие связи.

Соединяющее слушание – это слушание “вглубь”, направленное на то, чтобы понять происходящее внутри других людей. Это слушание с позиции **“чужое и далекое”**, а не **“мое и близкое”**. Оно не имеет определенной заранее заданной цели – вы не обязаны отвечать или помогать говорящему. Вы сможете оказать более эффективное содействие, когда придет подходящее время и когда вы откажетесь от своих первичных суждений в отношении услышанного.

Как мы уже обсудили в седьмой главе, соединяющее слушание предполагает слушание не только ушами, но и глазами, сердцем и всем телом. В дополнение к этому от вас требуется создать достаточное пространство для слушания и полностью раствориться в разговоре. Вот как это делается.

ИСКУССТВО СЛУШАНИЯ НА ЧЕТВЕРТОМ УРОВНЕ

- 1. Если у вас есть такая возможность, выбирайте время и место, позволяющие другому человеку чувствовать себя комфортно и раскрыться перед вами.
- 2. Делайте побольше пауз и чаще молчите, чтобы дать своему собеседнику время подумать и рассказать вам больше.
- 3. Исключите любые отвлекающие факторы и отдайте сто процентов своего внимания человеку, которого слушаете. Слушайте его так, будто выстраивание связи с ним жизненно важно для вас. Войдите в резонанс со словами своего собеседника.
- 4. Осознанно отвергайте попытки уйти в **“мое и близкое”**, предлагая собеседнику готовые решения, защищая себя или пытаясь разъяснить свою позицию. Помните, что вы слушаете, чтобы научиться. Задавайте вопросы типа:
Что это значит для вас?
Что вы чувствуете относительно...?
Что вы думаете о...?
На какие мысли это вас наталкивает?
О чем еще вы думаете и что чувствуете?
Каково ваше видение в отношении...?
Какова была ваша первая реакция, когда вы услышали о...?
Что вы считаете самым хорошим в этой ситуации?
Как лучше всего распорядиться полученным знанием?
Каким образом сохранить возникший импульс?

Как только вы начнете работать со слушанием на четвертом уровне, то сразу же поймете, что оно не всегда дается легко. В сущности, вы, скорее всего, обнаружите, что это – самая сложная часть модели связанного влияния, и чтобы ей научиться, придется немало попрактиковаться.

Понять, почему это вызывает такие проблемы, довольно легко. Вспомните о ловушках человеческой природы, о которых мы говорили во второй главе. Ваш мозг настроен на защитную реакцию (сражаться или убежать). Он заставляет вас считать себя правым в любой ситуации, подчиняться привычкам (в том числе и плохим) и принижать слушателей, которые не понимают сути посылаемого вами сообщения. Так что поначалу нужно научиться бороться с защитной реакцией, чрезмерно резкими суждениями и попытками найти быстрое решение. Избегайте фраз типа:

“Ваш план не сработает”.

“Я с вами не согласен”.

“Вы неправы”.

“Я не могу сделать то, о чем вы меня просите”.

“У этой проблемы нет решения”.

Но есть и положительный момент: беседы такого уровня с каждым разом будут даваться вам все проще и проще. (Думайте об этом процессе как о тренировке связанных со слушанием “мышц”.) По мере того как вы будете замечать все больше изменений в том, как вам отвечают люди, вам захочется повторять этот опыт снова и снова.

В сущности, если вы чем-то похожи на описанных нами влиятельных людей, то вы, скорее всего, будете и сами стремиться к слушанию на четвертом уровне, поскольку оно способно привести к ответам, которые вы не можете найти сами. И часто такие ответы приводят к фантастическим

результатам. Позвольте поделиться с вами еще одним примером.

Создание пространства для слушания

Келвин Эйб – президент компании АВНЕ, занимающейся вопросами ландшафтного и городского дизайна, а также планирования в области окружающей среды.

Келвин страстно увлечен впечатляющим достижением – восстановлением связей между городом и природой. “Мы работаем над тем, – говорит он, – чтобы создать пространство, в котором предприятия могут вносить свой вклад в развитие планеты. Других причин быть здесь у нас нет. И это – самое главное”. С не меньшей увлеченностью он слушает людей, помогающих ему превратить мечты в реальность.

Как говорит он сам: “Слушание заставляет меня заново оценить степень собственной целостности. К этому меня постоянно призывают окружающие. Кто-то может сказать мне: “Ты говоришь о сотрудничестве, однако я не чувствую, чтобы ты сам был готов сотрудничать со мной”. Вокруг меня постоянно находятся люди, способные указать мне на мои нелогичные или непродуманные шаги. И это придает мне силы”.

С точки зрения Келвина, роль лидера организации заключается в создании пространства, позволяющего дизайнерам заниматься своим делом, конструктивно справляться с возникающими конфликтами, а также учиться и расти профессионально.

Пространство, которое Келвин пытается создать, позволяет возникнуть правильному типу слушания. И часто именно он слушает больше всех остальных.

Как говорит он сам: “Каким образом можно создать пространство для приверженности, а не для соревнования? Это не научный метод, а скорее танец. Ты танцуешь, не задумываясь над каждым движением. Ты позволяешь людям погрузиться в конфликт и слушаешь их без оценки или навязывания своего мнения. Самое главное – это услышать, в чем состоит их проблема, а не отреагировать на нее со всей горячностью. Большинство людей хотят быть услышанными и стремятся выразить свои чувства. Слушая других и подавая пример такого рода поведения, вы подводите людей к тому, что они начинают сами искать решения своих проблем”.

Не так давно компания столкнулась с непростой задачей: нужно было резко увеличить количество рабочих часов, но для этого не хватало ресурсов. Сложившаяся ситуация создавала напряжение, которое чувствовали буквально все. Келвин созвал собрание, написал на доске формулировку проблемы, а затем уселся за стол. При этом он сам ничего не говорил. Он только слушал. Все остальное делала его команда.

Вскоре после начала обсуждения один из младших менеджеров проекта предложил новый способ распределения рабочего времени сотрудников, позволявший учесть все самые важные приоритеты. “В итоге никто не получил того, чего хотел, – говорит Келвин, – однако все посчитали это решение приемлемым”.

Келвин выступает в роли лидера, даже когда не говорит ни слова. С его точки зрения, приемлемые решения относятся не только к повседневным задачам. Этот принцип напрямую связан с возможностью постоянного улучшения и развития, а также с поиском способов делать свое дело еще лучше.

“Это место – своего рода лаборатория жизни, – говорит Келвин. – Здесь мы можем расти как личности”.

Как разрешать людям “выдохнуть”

Слушание на четвертом уровне эффективно не только потому, что приводит к результатам, но и потому, что (как замечает Келвин) оно помогает людям развиваться как личностям. Оно превращает конфликты в плодородную почву, на которой могут вырасти новые идеи. Оно позволяет каждому внести свой вклад в общее улучшение ситуации, вне зависимости от роли в организации.

Слушание на четвертом уровне позволяет создать еще одно чудо – оно дает людям возможность “выдохнуть”.

В сегодняшнем мире довольно просто перегрузиться и перенапрячься. Мы сталкиваемся с проблемами на работе, кризисами в семейной жизни, потоком информации и электронных писем, раздраженными гудками других водителей на дороге и печальными новостями, которые узнаем из интернета, радио и телевизора. В результате мы становимся похожи на перегруженные модемы. Наша способность впитывать информацию или понимать других людей ослабевает, и кажется, что сквозь нашу защиту уже ничто не способно проникнуть.

Что нужно делать, когда ваш модем перегружается и больше не может обеспечивать связь между интернетом и вашим компьютером? Вы отсоединяете его, даете возможность отдохнуть, а затем перезагружаете.

То же самое происходит и с людьми. Слыша не только то, что они говорят, но и то, что хотят

сказать (или даже то, что они чувствуют), вы позволяете им отключиться и снизить уровень удерживаемых внутри напряжения, гнева, страха или разочарования. А затем это позволит им спокойно выслушать вас. Когда люди находятся в состоянии сильного стресса или перегрузки, вы можете воспользоваться определенным подходом, помогающим “перезагрузить модем”. Если вы читали книгу Марка Гоулстона “Я слышу вас насквозь”, то уже знакомы с этим методом, помогающим людям “выдыхать”. Если нет, то вот как это делается. Расстроенные или рассерженные люди ожидают, что вы будете им противостоять, защищаться, давать ненужные советы или просто откажетесь от общения. Вместо этого вы должны сделать то, чего они ожидают меньше всего, – побудить их рассказать о происходящем с ними еще больше. Для этого вы можете использовать следующие выражения:

- “Расскажите побольше о _____”. (Выберите слова и фразы, наделяющие собеседников эмоциональной энергией и позволяющие им вскрыть старые раны.)
- “Что вы говорите?” (Произносите эту фразу с участием, которое побудит их продолжить свой монолог.)
- “А что же дальше?” (Такой вопрос помогает им сконцентрироваться на сообщении, которые они пытаются до вас донести.)

Ведя себя таким образом, вы сможете *увидеть*, как в ответ люди облегченно выдыхают (причем буквально). Как только им удастся выплеснуть свое разочарование, гнев или страх, их плечи опускаются, выражения лиц меняются, а дыхание становится ровнее. Более того, они испытывают по отношению к вам благодарность за то, что вы взвалили на себя их бремя, и скорее всего захотят помочь вам в ответ.

Разумеется, не всем и не всегда нужно “выдыхать” (хотя большинство из нас и нуждается в этом время от времени). Но даже когда люди не испытывают беспокойства или разочарования, слушание на четвертом уровне поможет им открыть в себе что-то новое и хорошее. Оно способно вдохновлять людей, помогает им мыслить нестандартно и мотивирует их к тому, чтобы серьезно задуматься о самых важных жизненных вопросах.

Раввин Нахум Браверман живет в Лос-Анджелесе и (помимо массы других занятий) организует собрания, которые Марк посещал в течение нескольких лет. Раввин имеет серьезную репутацию человека, помогающего людям размышлять о своей жизни и обретать мудрость, необходимую для правильного выбора.

Подход раввина Бравермана к слушанию напоминает метод Сократа, который приглашал людей к беседе на пустяковые темы, а затем помогал им перейти к более осмысленным размышлениям.

Сократ мог сказать примерно так: “Я вижу, что вы очень заняты и что вам приходится заниматься множеством дел – наверное, вы много думали о том, что действительно важно в жизни”. Рабби Браверман также задает простые вопросы: “Что вы ели?” или “Куда вы пошли?”, а затем понемногу подталкивает собеседников к обсуждению более интимных и важных тем: “Нравится ли вам ваша работа? Довольны ли вы своей жизнью? Почему да или нет?” Он приглашает людей поговорить о том, кто они есть, что они делают и почему совершают тот или иной выбор. Ответы на эти вопросы ведут к более глубокому обсуждению их целей, состояния дел в семье и даже понятия о хорошей жизни и смерти.

Как говорит сам раввин Браверман: “Моя единственная цель заключается в том, чтобы быть полезным, искренне заботиться о людях и быть достойным их доверия. Я забочусь о них и пытаюсь их понять. Я размышляю об их жизни точно так же, как о жизни моих собственных детей. Я много думаю о том, как помочь этим людям раскрыться”.

Затем он добавляет: “Я больше слушаю, чем говорю. Обычно люди не склонны внимательно слушать друг друга. Они просто не пытаются понять собеседника, уточнить, что тот имеет в виду, или помочь точнее выразить свои мысли. Вместо этого большинство людей слушают в надежде получить что-то от другого человека. Или же они хотят поскорее перетянуть одеяло на себя и поделиться своими мыслями, даже не попытавшись понять, что сказал другой человек”.

Браверман отмечает: “Большинство людей просто не сталкивались с тем, что их внимательно слушают. В частности, у них нет сообщества, в котором они могли бы искренне поговорить о важных для себя вещах. Множество людей чувствуют себя одинокими, потому что у них нет правильного слушателя”.

Как подтверждает деятельность раввина Бравермана, соединяющее слушание оказывает

позитивное влияние как на личную, так и на профессиональную жизнь. Марк как психиатр, работавший с тысячами людей и их семьями, обнаружил, что почти в каждом случае первый шаг, побуждающий людей изменить свою жизнь, связан как раз со слушанием высокого уровня. Это простое действие способно привести к глубокому пониманию, облегчить эмоциональную боль и даже выстроить связи с людьми, которые руководствовались гневом, чувством противостояния или апатией на протяжении многих лет.

По словам Марка, чтобы научиться такому виду оздоровительного слушания самых близких вам людей, необходимо прежде всего отказаться от влияния собственных обид, неразрешенных конфликтов и эго. Затем нужно спросить себя, что *на самом деле* происходит под гладкой поверхностью. К примеру, вы можете в разгар ожесточенного спора остановиться и спросить собеседника: “Скажи мне откровенно, почему ты это делаешь?” И даже если собеседник начинает выплескивать на вас свою обиду, не пытайтесь атаковать или защищаться в ответ. Просто слушайте его, чтобы чему-то научиться. Показывая самым важным для себя людям, что вы готовы слушать их таким образом, вы дадите им возможность расслабиться и открыть свои истинные мысли, а не строить против вас новые баррикады.

Знаменитый предприниматель Брэд Фелд, с которым нам довелось побеседовать, поделился своей историей о том, как слушание на четвертом уровне помогло ему сохранить самую важную связь в жизни – со своей женой. Сейчас Брэд работает управляющим директором компании Foundry Group, занимающейся вопросами венчурного финансирования. Также он является одним из основателей TechStars, ведущей компании, оказывающей содействие стартапам. Брэд рассказал нам о том, что на собственном опыте прочувствовал, насколько сильное давление на человека может оказывать карьера. В какой-то момент она чуть не разрушила его брак. В 2001 году, когда он очень интенсивно работал, после недели, как обычно, почти полностью посвященной делам, жена Брэда Эми подошла к нему и сказала: “С меня хватит”. Брэд ответил: “Да, пора бы отдохнуть. Неделька выдалась непростой”. На это Эми ответила: “Нет, ты не понял. Мне плохо жить с тобой рядом”. Брэду было необходимо выслушать жену, и он знал это. Поэтому Брэд обратился к Эми: “Скажи, что мне нужно делать. Придумай для меня правила”. Эми ответила: “Звучит не слишком романтично”. Брэду пришлось признать, что она была права. Это был не самый романтичный жест с его стороны, однако в этой ситуации уже было не до церемоний. Ему было необходимо измениться, а для этого нужно было слушать. Поэтому он спросил Эми: “Скажи, что я должен сделать, и ты увидишь, я вполне на это способен. Но я не все понимаю, поэтому скажи мне то, что я должен услышать”. Так она и сделала. А Брэд приготовился слушать.

Эта беседа привела к тому, что теперь они регулярно отдыхают вместе, а Брэд оказывается вне зоны доступа для своих коллег. В периоды отдыха Брэд отдает свой мобильный телефон Эми, а она не возвращает его до завершения их мини-отпуска.

Также Эми потребовала, чтобы для отдыха и расслабления они устраивали торжественный ужин хотя бы раз в месяц. Она предложила Брэду дарить друг другу небольшие подарки и устраивать праздники в первый день каждого месяца.

Брэд засомневался: “Не знаю, смогу ли я это сделать”. На это Эми спросила: “У тебя в компьютере есть календарь?” – “Да”. – “Сделай там отметку о встрече в первый день каждого месяца и не устанавливай для нее срока окончания”. Так он и поступил.

Способность Брэда слушать свою жену спасла его брак. Он сделал совсем не то, что обычно делают в подобных ситуациях мужья, – он не проигнорировал жену (уровень 1), не набросился на нее и не принялся защищаться (уровень 2). Он не попытался решить проблему с наскака, сказав: “Отлично, давай на следующей неделе пообедаем и проведем время вместе” (уровень 3). Вместо этого он погрузился в **ее реальность** и предпринял определенные усилия, чтобы увидеть ситуацию ее глазами.

В результате они восстановили те крепкие узы, которые всегда отличали их совместную жизнь. Они смогли вновь вернуться к связи, которая, по словам Брэда, “является безопасной отправной точкой и местом, куда можно возвращаться, когда ситуация накаляется”. Этот опыт также привел к непривычному впечатляющему достижению – созданию сайта life.startuprev.com, на котором Брэд и его жена делятся с предпринимателями советами в области выстраивания личных связей.

Используйте четвертый уровень слушания при разговоре с любым человеком

Слушание на четвертом уровне способно не только создавать личные связи, которые ведут к впечатляющим достижениям, оно может поднять на новый уровень работу компаний. Довольно часто нам удавалось заронить искру интереса в компаниях, которым никак не удавалось выбраться из череды неудач. Все, что они для этого делали, – это учили менеджеров навыкам слушания на четвертом уровне.

Однако когда речь заходит о компаниях, обычного обучения слушанию недостаточно. Важно уметь слушать **всех** сотрудников, а не только высших руководителей. Помимо обучения слушанию

на более высоком уровне, влиятельные лица, с которыми мы беседовали, учились слушать всех людей, с которыми они пересекались по профессиональным вопросам.

К примеру, Дейв Вучина, бывший CEO Wayport Wireless (компания – изобретателя концепции хот-спотов Wi-Fi в кафе, гостиницах, аэропортах и ресторанах), смог превратить погибающую организацию в успешную за счет того, что научился слушать все, что говорили ему коллеги.

Когда в 2001 году Дейв возглавил компанию, она была на грани ликвидации. Но уже через несколько лет, когда ее продали по гораздо более высокой цене, она была включена сразу в несколько списков “Лучших мест для работы”, а компания AT&T назвала ее одним из 50 ведущих поставщиков (из общего списка, составлявшего более 5000 компаний).

Что же легло в основу столь невероятной метаморфозы? Одним из важных факторов стало соединяющее слушание как важных, так и незначительных вопросов.

Заняв руководящую должность, Дейв выбрал в качестве приоритета обязательное слушание сотрудников, клиентов, поставщиков, других заинтересованных лиц... в общем, всех. К примеру, одна группа сотрудников задала ему вопрос о том, сколько денег тратит компания на бесплатные прохладительные напитки для персонала. Оказалось, что эта сумма составляет 180 000 долларов в год. Затем сотрудники спросили: “Вы считаете эти затраты полезными? А может, лучше нанять на эти деньги дополнительных сотрудников, повысить зарплату хорошим работникам или инвестировать их в исследования?” Сотрудники проголосовали, и семьдесят восемь процентов высказались за отказ от бесплатных прохладительных напитков. Дейв легко мог принять волевое решение об отказе от бесплатных напитков – именно так поступили бы многие руководители компаний. Но он предпочел слушать то, что считали важным его подчиненные.

Другой, более важный вопрос был связан с повышением доходов. Менеджмент Wayport хотел расширить свою деятельность на такие розничные предприятия, как McDonald's, Starbucks и сеть книжных магазинов Barnes & Noble. Совет директоров отказался от этой идеи, посчитав модель извлечения доходов слишком ненадежной. Совет сомневался, что компания сможет переиграть более крупных игроков: T-Mobile и British Telecom.

Вопрос не в бровь, а в глаз: каким образом компания *могла бы* конкурировать с крупнейшими провайдерами на рынке, имевшими массу преимуществ, и выигрывать у них контракты с такими крупными клиентами, как McDonald's. Скорость сети Wayport была сопоставима со скоростью конкурентов, однако крупные игроки могли играть на слабостях Wayport, предлагая бесплатное оборудование и преимущества, связанные со своими известными брендами. У Дейва не было ответа. Однако он смог создать обстановку, в рамках которой и он сам, и его менеджеры готовы были слушать своих подчиненных. И этот подход принес свои плоды.

Как-то раз во время перерыва в собрании рабочей группы одного сотрудника осенило – дело совсем не в том, какие у нас есть роутеры и прочее оборудование. Самое главное – как нам помочь McDonald's продавать больше гамбургеров.

Идея зажгла команду и заставила ее сконцентрироваться на решении этого вопроса. По сути, участники группы ушли от видения Wayport (оборудование и интернет-услуги) в сторону видения McDonald's (продажа гамбургеров). В итоге родился прорывной проект. Компания решила предложить таким провайдерам, как Verizon, Sprint и AT&T, следующее: “Скажите своим клиентам, что, если они находятся в пути и им внезапно понадобился интернет, они всегда могут остановиться в ближайшем ресторане McDonald's”.

Wayport смогла предложить услугу, более привлекательную для пользователей, чем традиционная для того времени модель. Компания продавала свои услуги другим организациям, а не отдельным людям. В результате доступ к Wi-Fi становился проще, дешевле и доступнее. Это стало выигрышным для всех.

При работе с телекоммуникационными компаниями Wayport продолжала выстраивать и развивать стратегические партнерства. Ее представители направились в Nintendo, потому что у той имелась игровая система с чипом Wi-Fi, позволявшая пользователям проводить одновременные совместные игры между участниками из разных стран. Wayport предложила Nintendo обратиться к пользователям со следующей идеей: “Если вы находитесь в пути и вам захотелось поиграть... остановитесь в McDonald's”. Такое обращение было полезно всем: у пользователей Nintendo повысился уровень мобильности, сама Nintendo смогла привлечь больше клиентов, а McDonald's – продать больше бургеров. Разумеется, при этом неплохо заработала и компания Wayport.

Она смогла получить в качестве партнеров и McDonald's, и многие другие крупные компании, несмотря на то, что ей противостояли более крупные, богатые и известные конкуренты. Руководство McDonald's было настолько воодушевлено результатами сотрудничества, что решило инвестировать деньги в Wayport, чтобы сохранить ее в качестве постоянного провайдера интернет-услуг.

Как рассказывает Дейв: “Мне довелось работать под началом фантастических лидеров, но у сотрудников я научился намного большему. Вместо того чтобы концентрироваться на общении с руководством, я изменяю направление коммуникации и взаимодействую с максимально возможным количеством людей как внутри организации, так и за ее пределами. Я разговариваю с теми, кто знает

много интересного, и получаю от них множество неизвестных мне ранее фактов”.

* * *

Вряд ли можно придумать лучшее определение для искусства соединяющего слушания, чем слова Дейва. Каждый раз, слушая своих коллег, клиентов, друзей или членов семьи, предположите, что они могут сказать вам что-то ценное. Забудьте на некоторое время о своем эго и личных проблемах. Сопровитесь желанию защитить себя, поспорить или объясниться. Просто *слушайте, чтобы узнать то, чего вы прежде не знали*.

Здесь кроется один важный секрет. Неважно, как много вы знаете о других людях: своих супругах, детях или коллеге, сидевшем напротив вас в течение последних двадцати лет, – эти люди смогут удивить вас, если вы дадите им возможность рассказать о том, что они знают и чувствуют. Информация, которую вы получите, наверняка поможет вам глубже понять происходящее, принять творческие решения и обеспечить возникновение выигрышной для всех ситуации.

► *Что полезно знать*

Подумайте о том, как изменится ваше поведение, связанное со слушанием, если вы обязуетесь посылать своим собеседникам невербальное сообщение: “Я забочусь о вас. Я забочусь о том, что вы считаете важным”.

► *Что стоит сделать*

1. Практикуйте слушание на четвертом уровне по крайней мере один раз в день в течение следующей недели при общении с разными людьми. Помните, что ваша цель заключается не в том, чтобы инициировать обсуждение вопросов, интересующих только вас, занять защитную позицию или продемонстрировать уровень своего интеллекта. Вы просто пытаетесь максимально полно и точно услышать других людей, а также дать им достаточно пространства для того, чтобы разобраться со своими чувствами и выразить их наиболее четко.

2. Сделайте то, что сделал Келвин Эйб, – попытайтесь сформулировать проблему или задачу, а затем создайте достаточное пространство и возможности для того, чтобы к вам присоединились другие люди.

3. Слушайте не бесцельно, однако оставьте за порогом свои проблемы. Как сказал знаменитый психоаналитик Уилфред Бион: “Чистейшая форма слушания – это слушание без запоминаний и без желаний”. Когда вы слушаете и при этом что-то вспоминаете, вы неминуемо печетесь о своих собственных проблемах. Не забывая о своих желаниях, вы наверняка захотите обсудить с собеседником вопросы, интересные вам, а не ему. Но ни в одном из этих случаев вы, слушая, не находитесь в **их реальности**. Поставьте перед собой цель слушать, не запоминая и не подчиняясь собственным желаниям.

9. Чтобы влиять на других, подчиняйтесь их влиянию

В точке зрения другого человека всегда можно найти что-то, позволяющее нам лучше понять самих себя.

Эллен Лангер, преподаватель психологии

Мы, авторы этой книги, работаем с огромным количеством клиентов, начиная с руководителей компаний и заканчивая обычными семьями. Независимо от того, к какой группе принадлежит наш клиент, мы раз за разом замечаем, насколько четко люди осознают ценность слушания на четвертом уровне. Они хотят слушать именно таким образом и даже считают своей обязанностью превратить монологи или состязания, кто кого перекричит, в своеобразное обучение. Однако порой это оказывается невероятно сложным.

Почему? Одна из причин, о которой мы говорили в восьмой главе, состоит в том, что слушание на четвертом уровне – это навык, которому надо учиться. Чтобы освоить его и отказаться от плохих привычек, требуется время.

Есть и другая причина, также уже упоминавшаяся, – это постоянно поджидающие нас ловушки человеческой природы. Они держат человека в рамках **“моего и близкого”**, вместо того чтобы пустить в мир **“чужого и далекого”**. Если вам сложно заниматься слушанием на четвертом уровне, если вы постоянно уходите в спор, защищаетесь или избегаете беседы, вам придется поработать над преодолением этих ловушек. *Перед тем* как приступить к серьезному разговору, убедитесь в том, что вы целиком и полностью принимаете новую философию, суть которой довольно проста: чтобы влиять на других людей, подчинитесь их влиянию. Это никак не связано со слабостью, мягкотелостью, готовностью сдаться или отказом от своих принципов ради достижения результата. И это не значит, что вы отказываетесь от несогласия. По сути, под этим подразумевается следующее:

вступая в беседу, вы верите, что можете оказаться неправым (частично или полностью), что истина, вполне возможно, – за вашим собеседником. А если даже он не прав, вы всегда сможете научиться из общения с ним чему-то ценному.

Готовность подчиниться влиянию означает открытость ума и сердца. Люди склонны быть откровенными с теми, кто не таится от них. Они открывают свое сердце тем, кто позволяет коснуться деликатных струн своей души. Если вы хотите усилить свое влияние на людей, видящих ситуацию иначе, уязвимость приводит к лучшим результатам, чем черствость. Однако подчиниться чужому влиянию порой сложнее, чем кажется, особенно когда: 1) у вас добрые намерения; 2) вы пытаетесь поступить правильно; 3) вы проделали подготовительную работу. В этой ситуации вы убеждены в своей правоте. Вы считаете свои мотивы позитивными и предвидите возможность полезного результата, если другие начнут следовать вашей точке зрения. Поэтому вы полностью концентрируетесь на том, чтобы оказать влияние на других, а не на том, чтобы осознанно попасть под их влияние. Кроме того, в стрессовых ситуациях открыть свои мысли другим людям довольно непросто. Когда вы напряжены, легко обвинить другого человека в том, что вы не можете на него повлиять. Например, вы можете думать так:

“Этот человек меня не слушает”.

“Эти люди не замечают ценности моего предложения”.

“Этот человек стоит у меня на пути”.

“Эти люди подрывают мою точку зрения”.

Когда вы верите, что проблема связана с другими людьми, то неминуемо сконцентрируетесь на том, чтобы изменить их. Например, вы говорите себе:

“Мне необходимо заставить этого человека слушать меня”.

“Мне нужно позаботиться о том, чтобы слушатели осознали ценность моего предложения”.

“Я должен отодвинуть этого человека со своего пути”.

“Мне необходимо предотвратить противодействие моей точке зрения”.

Если вы общаетесь с людьми таким образом, то рискуете показаться им закрытым и чересчур потворствующим собственным желанием. Сами себе вы кажетесь полезным, честным, искренним, однако другие видят вас корыстным и эгоистичным.

Чтобы понять, почему так происходит, попробуйте посмотреть на ситуацию с другой стороны. Что вы думаете, когда кто-то пытается повлиять на вас, будто имеет ответы на все вопросы и рассчитывает на то, что вы будете послушно исполнять чужие приказы? Например:

- Нравится ли вам, когда ваш собеседник считает *свои* рассуждения логичными, а ваши – нет?
- Нравится ли вам, когда другие считают *себя* рациональными, а вас – нет?
- Нравится ли вам, когда другие считают *себя* правыми, а вас – нет?

Разумеется, все это вам не нравится. Но точно так же это не нравится другим людям, когда вы ведете себя с ними подобным образом.

Если собеседники не воспринимают вас как человека, готового подчиниться чужому влиянию при обсуждении непростых и неоднозначных вопросов, вы теряете доверие и связь с ними. Им кажется, что вы заранее запрограммированы на отказ и извлечение из ситуации собственной выгоды. И, как показывает наша следующая история, вы рискуете принять неверные решения.

На империю Nike опустилась тьма... почти

Мэрилин Там успела поработать во многих известных компаниях. Она руководила деятельностью компании Aveda, а также была президентом Reebok Apparel и Retail Group. Однако одна из ее любимых историй о влиянии связана со стартовым периодом в ее карьере – концом 1980-х годов. В те времена Мэрилин возглавляла одно из подразделений региональной сети магазинов одежды. Кто-то предложил ей поговорить с парнем из Орегона, который хотел создать и развить сеть специализированных магазинов. Его звали Фил Найт, и он руководил компанией Nike. Мэрилин очень заинтересовалась этой идеей. Она работала с традиционными магазинами, и ей неожиданно представился шанс сделать что-то новое и необычное, причем в самом начале карьеры.

Как только она взглянула на продукцию Nike – сразу же увидела проблему. Компания полагалась на огромную популярность своей обуви, соответствовавшей самым высоким стандартам качества. Однако этого нельзя было сказать о продаваемых одежде и аксессуарах. Как показалось Мэрилин, Nike просто заказывала дешевую одежду, наклеивала на нее свой ярлык и продавала по ценам премиального сегмента.

Мэрилин знала, что такие действия способны разрушить репутацию компании и вызвать массу проблем. Готовясь к встрече с Филом Найтом, Мэрилин размышляла о четырех принципах, в соответствии с которыми привыкла строить свою работу:

1. Говорить правду.
2. Формировать партнерские отношения.
3. Совершать большие ошибки.
4. Погибать от собственного оружия.

Она понимала, что встреча с Найтом будет непростой. Если она скажет правду, то ситуация станет некомфортной и, возможно, встреча окажется последней. Вместо того чтобы стать партнером Найта, она имела все шансы совершить большую ошибку и погубить все собственными руками, причем при первом же знакомстве.

Мэрилин полетела в Орегон, и ее интервью прошло на удивление хорошо. Настолько хорошо, что Найт тут же предложил ей работу. Однако на это она ответила: “Я очень хочу работать с вами, однако если вы откроете магазин сейчас, то потерпите серьезную неудачу”. Эти слова не понравились Найту, и, как рассказывала нам Мэрилин, “после этого встреча довольно быстро завершилась”. Она полетела домой, чувствуя, что упустила отличную возможность, но при этом смогла не отказаться от своих принципов. Через несколько недель в ее доме раздался телефонный звонок. Звонил Фил Найт.

Он сразу же сказал ей: “Я подумал над вашими словами и провел некоторые исследования. Вы правы. Давайте не будем открывать магазин прямо сейчас. Опишите мне, какими вы видите одежду и аксессуары, соответствующие стандартам и репутации Nike”.

Так она и поступила. В ходе этого процесса она помогла трансформировать одежду и аксессуары из второстепенных товаров в ключевые атрибуты репутации и успеха Nike.

Итак, Фил Найт отчасти решил поддаться чужому влиянию, и на империю Nike не опустилась крошечная тьма.

Фатальная концепция побед и поражений

Мудрое решение Фила Найта спасло Nike от ошибки, способной разрушить всю сеть магазинов. Известно бесчисленное множество сценариев, в которых готовность человека сознательно поддаться чужому влиянию (вместо постоянного настаивания на своем) позволяет ему избежать фатальных ошибок.

Один из способов избежать ошибки состоит в том, чтобы замечать моменты, когда ваш внутренний голос подзадоривает вас: “Я выигрываю этот спор”, или, наоборот, сокрушается: “У меня слишком слабые аргументы”. Самое важное правило, которое нужно помнить в подобных случаях, звучит так: *для усиления своего влияния на других людей не пытайтесь их переспорить. Вместо этого старайтесь завоевать их умы и сердца*.

Попытка найти нужные аргументы предполагает, что вы спорите, а это – прямой путь к неудаче. Начиная спорить, вы запускаете у своих собеседников механизм, вынуждающий их защищаться или пытаться взять над вами верх. Довольно быстро дело доходит до соревнования – и в этом случае ваша страстность и знания помешают достичь прогресса. (“Он привел важный аргумент. Теперь мне нужно найти что-то не менее значительное”.) Если эго берет верх над сутью разговора, то рано или поздно вы проиграете.

В тот самый момент, когда вы уверены, что ваши позиции в споре сильны, знайте: на самом деле все наоборот. Если вы не демонстрируете интеллектуальной и эмоциональной открытости, то можете показаться собеседникам фанатиком, деспотом или глупцом. Как только вы проявляете закрытость мышления, собеседники кладут ваши слова в коробку, запечатывают ее и ставят на ней штамп “Не обращать внимания”.

Помните также, что вам могут помешать и не столь явные формы спора. Например, мы часто слышим: менеджеры оправдывают закрытость боязнью “слишком сильно защищать своих сотрудников”. Ошибка такой позиции заключается в следующем: если менеджеры отказываются обращать внимание на точку зрения коллег, они тем самым превращают беседу в соревнование, в котором кто-то должен проиграть. А в результате проигрывают все его участники.

Карл отвечал за европейскую зону бизнеса в одной международной компании. Ее головной офис и большинство руководителей и сотрудников находились в США. Именно там был центр, там жили самые влиятельные люди и концентрировались приоритеты и ресурсы. Подразделения в других регионах довольствовались остатками от основного бизнеса, и Карл полагал, что поступает правильно, яростно защищая интересы и приоритеты своего региона. Его работники представляли побежденную сторону.

Им не хватало крепкой руки. Они нуждались в лидере и защитнике. Карл чувствовал, что если он не будет защищать интересы своего региона, то этим не будет заниматься никто. Ему казалось, что если он не встанет на защиту своих

людей, то европейская зона бизнеса компании будет страдать от невнимания. Это могло помешать ее развитию, а экспансии на новые рынки. Карл не хотел разочаровывать людей, рассчитывавших на него.

Со временем, однако, возникли значительные расхождения между тем, как воспринимал себя Карл (защитник, действующий во благо компании), и тем, каким он виделся всем остальным. Никто не говорил этого прямо, пока однажды Карл не попросил одну из своих коллег, Мишель, помочь ему в одном деле. И хотя это было совершенно невежливо, Мишель посмотрела ему прямо в глаза и сказала: “Нет, Карл. Я не хочу вам помогать”.

“Что? – поразился Карл. – Почему?” Мишель размышляла пару минут, стоит ли ей быть до конца откровенной или занять нейтральную и безопасную позицию. Честность победила. “Почему? Потому что с вами чертовски сложно работать, вот почему”.

“Что вы имеете в виду?” – смутился Карл. “Вам нужно, чтобы я вам помогала? – спросила Мишель. – Уверена, что да. Вы постоянно говорите о *своих* делах, *своих* людях, о том, что *вам* нужно и чего не нужно. Это утомляет. Вы не командный игрок. Вы никогда не подстраиваетесь под других. Вы всегда пытаетесь выбить как можно больше для своего региона, чтобы выглядеть звездой. Но ваш звездный образ нас не волнует и не радует”. Карл был искренне удивлен. “Но я не хочу...” – начал он.

Мишель прервала его. “Честно говоря, я устала слушать о том, чего вы хотите, а чего – нет. Проблема именно в этом. Вы всегда говорите только о себе”.

Карл открыл рот, но не знал, что сказать. Шок был слишком сильным. Мишель развернулась и ушла. Карлу было странно слышать такие слова. Он всегда гордился своим этичным поведением и увлеченностью делом. Он видел себя в роли постоянно занятого профессионала. И он занимался этим не для себя – он лишь хотел делать правильные вещи.

Ему казалось, что Мишель описывает какого-то другого, совершенно незнакомого ему человека. “Может быть, это проблема Мишель, она видит все в искаженном свете?” – подумал он. К счастью, Карл все же умел до некоторой степени подчиняться влиянию других людей. Поэтому он пообщался еще с несколькими своими коллегами и объяснил, насколько ему важно услышать правду о себе.

Результаты вновь шокировали его: все коллеги согласились с Мишель. Они выражали свое мнение по-разному, кто-то колебался больше, кто-то меньше, но факт оставался фактом. Доказательства были слишком явными. Карлу казалось, что он обладает открытым мышлением, однако в данном случае его мысли совершенно не имели значения. Невзирая на свои добрые намерения, в глазах других он выглядел карьеристом и эгоистом. Сам того не замечая, он обрывал массу связей и вредил собственной репутации. Для компенсации этого ущерба ему потребовалось невероятно много времени и усилий.

Карл понял, что когда люди считают человека не открытым к слушанию, у них отсутствует мотивация слушать его. Стоит вам закрыть свое мышление, и вы будете похожи на учителя из комиксов про Чарли Брауна. Что бы учитель ни произносил, дети слышат лишь “бла-бла-бла”. Вы можете говорить логично, убедительно и со страстью. Любые ваши слова, произнесенные с закрытым мышлением, будут звучать в ушах слушателей бессмысленной болтовней.

Если же вы открыты влиянию других людей, то сможете увлечь их своими идеями даже в тех случаях, когда они думают или чувствуют происходящее совершенно иначе. Это происходит потому, что вы опираетесь друг на друга, а не входите в противостояние. И в подобных случаях вы всегда сможете найти точки соприкосновения.

Чтобы в полной мере продемонстрировать другим людям свою открытость к их влиянию, необходимо применять два описанных ниже типа открытости.

Интеллектуальная открытость: открытость логике, данным, анализу и идеям других людей. Также этот термин означает искреннюю заинтересованность в мыслях друг друга и признание того факта, что мысли собеседника оказывают на вас влияние. Интеллектуально открытые мастера влияния обычно говорят следующие фразы:

- “Вы действительно изменили мое представление об этом вопросе”.
- “Я даже не рассматривал эту проблему под таким углом”.
- “Помогите мне уяснить вашу точку зрения по этому вопросу. Я хочу убедиться в том, что правильно вас понимаю”.

- "Думаю, что вы сможете помочь мне лучше понять происходящее".
- "Судя по всему, вы воспринимаете эту проблему совсем иначе. Расскажите мне еще".
- "Я был неправ".
- "Вы правы!"

Эмоциональная открытость: открытость чувствам, страстям, ценностям, мотивам и побуждениям других. Практикуя эмоциональную открытость, вы активно работаете над пониманием того, что испытывают другие люди и почему они испытывают именно такие чувства. Эмоционально открытые люди обычно говорят следующие фразы:

- "Что вы чувствуете в этой связи?"
- "Почему это так важно для вас?"
- "Что для вас самое важное в этом вопросе?"
- "Что подсказывает ваш опыт в связи с этой ситуацией?"

Однако открытость – это не единственный навык, который вам необходимо развивать. Помимо интеллектуальной и эмоциональной открытости необходимо освоить дополнительный важный навык. Думайте об этом как об умении вовремя замолчать.

В следующий раз, когда во время разговора с кем-то вы почувствуете, что начинаете злиться или встаете в защитную позу, *воздержитесь от высказываний независимо от того, насколько сильно вам хочется говорить*. Остановитесь и спросите себя: "Почему я так негативно воспринимаю слова этого человека?" Затем спросите себя: "Действительно ли он говорит именно об этом? А если так, то с чем именно я не согласен? Или же мне не нравится сам факт того, что он мне что-то говорит?"

Сделайте глубокий вдох и спросите своего собеседника: "Что из того, что вы пытаетесь до меня донести, вы считаете самым главным, почему, с вашей точки зрения, это так важно?" Это позволит вам переключиться на слушание на четвертом уровне, и вы сможете в точности понять, что говорит вам другой человек. Возможно, сделав это, вы осознаете, что не слышите ничего полезного. Или даже заметите, что вашему собеседнику нечего сказать. Но может случиться и по-другому – подобно Филу Найту, вы получите сообщение, которое позволит вам избежать самых крупных ошибок в жизни.

▶ *Что полезно знать*

Не празднуйте победу над другими. Празднуйте вместе с ними.

▶ *Что стоит сделать*

1. Если вы возглавляете команду сотрудников, выявите в ней умных, творческих и увлеченных людей, которые могут внести в работу значительно больший вклад, чем вы им позволяете. Если вы не знаете таких людей, попросите своих коллег найти их.

2. Встретьтесь с этим людьми и скажите: "Я слышал о том, что у вас есть несколько отличных идей, но прежде я никогда не давал вам возможности поделиться ими со мной. Сейчас я готов вас слушать. Итак, что, по вашему мнению, мы можем сделать лучше?"

3. Seriously подумайте о вопросах, создающих препятствия в отношениях между вами и вашими партнерами или детьми. Попросите своего партнера или ребенка поделиться с вами своим видением происходящего – слушая его, пытайтесь сознательно поддаться его влиянию, а не влиять на него. В частности, помните о демонстрации эмоциональной и интеллектуальной открытости. Даже если вам что-то хочется сказать, промолчите и просто слушайте.

Раздел 4. Шаг № 3. Привлекайте людей в рамках их собственной реальности ("чужое и далекое")

Как только вы поймете, на чем основана позиция других людей, начните устанавливать с ними связь, которая позволит им поддержать вас. Для этого рекомендуем освоить навык трех правил вовлечения. И еще научиться совершать провокационные действия, брать на себя большие риски и творчески подходить к разрушению барьеров.

10. Как использовать три правила вовлечения

Когда вы начинаете относиться к людям как к людям, они начинают вести себя по-человечески.

Пол Витале, писатель

Искренне слушая людей, вы понимаете, на чем основана их позиция. И когда это случится, считайте себя готовым к следующему шагу на пути истинного влияния: вовлечения людей в рамках их

реальности **“чужого и далекого”** .

Чтобы понять всю важность этого шага, представьте себе, что вы стоите в одном конце торгового центра (скажем, в северо-восточном, рядом с кафе Starbucks). При этом другой человек стоит в противоположном конце торгового центра, рядом с магазином игрушек. А теперь представьте, что вы объясняете ему, как до вас добраться.

Вы можете, к примеру, сказать: “Чтобы добраться до меня, нужно начать с северо-восточного угла рядом со Starbucks”. Это не имеет никакого смысла, правда? Это место, где находитесь вы сами, а не ваш собеседник.

Именно так выстраивается ваша связь с людьми при использовании модели бессвязного влияния. Вы действуете в своей реальности и ожидаете, что в ней же окажется и другой человек. Но этого не происходит.

Поэтому для полного вовлечения в отношения с другими людьми нужно сделать то, что в корне отличается от действий сторонников бессвязного влияния. После того как вы воспользовались слушанием на четвертом уровне для определения отправной точки другого человека, ваша новая цель состоит в том, чтобы изучить ситуацию с его точки зрения. Стоит вам это сделать, и другому человеку будет значительно проще установить с вами связь. Чтобы достучаться до других, применяйте метод, который мы называем “три правила вовлечения”. Постоянно помня о них, вы сможете быстро и эффективно переключаться со своего видения на другого человека. Давайте рассмотрим эти правила подробнее.

Ознакомление с ситуацией – вы понимаете, о чем идет речь

Речь идет о том, что вы демонстрируете другому человеку понимание сути возможностей и проблем, стоящих перед ним. Вы создаете правдоподобную картину реальности другого человека и предлагаете ему уместные для нее идеи. Если вы делаете все правильно, то можете услышать от собеседника такие комментарии: “Да, так оно и есть!” или “Вы и вправду понимаете, с чем мне приходится иметь дело”.

Например, в первой главе мы рассказывали, как Жизель Чепмен доказала своему интервьюеру, что понимает, в чем состоит его задача. Ему требовались люди, способные договориться с врачами и понять, что тем нужно. Она сказала ему именно то, что он хотел услышать, – и получила работу. Точно так же Цзянь Бискан начала общаться с людьми, организовывавшими мероприятия для стартапов. Эти люди нуждались в бесплатной или недорогой информационной поддержке, умных идеях и свободных руках – Цзянь смогла предложить им и первое, и второе, и третье. В результате она добилась того, что и инвесторы, и представители стартапов работают с ней на ее условиях.

Личное знакомство – вы понимаете, что представляют собой собеседники

При этом вы показываете другим людям, что понимаете, в чем состоят их сильные и слабые стороны, цели, надежды, приоритеты, потребности, ограничения, страхи и беспокойства. Кроме того, вы демонстрируете готовность установить с ними контакт на личностном уровне. Если вы делаете все правильно, то можете услышать от собеседника такие реплики: “Вы отлично меня понимаете!” или “Вы действительно понимаете, по каким причинам я это делаю”.

Один из наших любимых примеров связан с Майком Крителли, бывшим руководителем невероятно успешной компании Pitney Bowes. Одна из сильных сторон Майка заключается в способности мотивировать персонал к достижению более высоких результатов. Отвечая на наш вопрос, он сказал: “Очень часто людей мотивируют даже маленькие жесты, и лидеру необходимо обращать на них внимание. Речь идет не об обсуждении размера зарплаты до последней копейки. Скорее лидер должен найти какие-то другие стимулы, имеющие значение для людей”.

Например, один сотрудник, обсуждая с Майком проблемы, связанные с оформлением приемных детей в семьи, упомянул, что Pitney Bowes не уделяет достаточного внимания работникам, у которых есть такие дети. Через несколько недель этот человек получил от Майка письмо с поздравлениями по случаю появления в семье нового ребенка... вместе с денежным чеком (после этого разговора компания решила предлагать сотрудникам дополнительное пособие на нужды приемных детей).

Ознакомление с решениями – вы понимаете, каким путем люди движутся к прогрессу

Мы часто говорим о том, что лидеры должны вдохновлять своих сотрудников. Разумеется, мотивация придает людям силы, однако часто эти силы вновь покидают их после исчезновения побудительных причин, и люди возвращаются к своим внутренним ограничениям и воздерживаются от решительных действий. Кроме того, вдохновение часто оставляет людей, и они недоумевают, что им делать дальше. Вдохновение воодушевляет, но также указывает на возможности, выходящие

за рамки обычных перспектив. Помогая людям найти путь к прогрессу, вы даете им шанс побывать там, где они даже не надеялись оказаться.

Познакомившись с решениями людей, вы указываете им позитивный путь, который позволяет достигать прогресса на собственных условиях. Вы подсказываете варианты действий, помогающие им обрести силы. Понимая специфику их ситуации и зная, что стоит на кону, вы демонстрируете им возможности сделать что-то лучше – вы помогаете им думать яснее, чувствовать себя лучше и действовать умнее. А в случае успеха вы слышите от них: “Да, я вижу, каким образом ваше предложение может мне помочь”.

Именно в этом и кроется одна из важнейших причин успеха Глена Барроса в переговорах с Рэем Чарльзом. Глен заметил, что Рэй был недоволен прежним опытом общения с продюсерами, поэтому смог предложить идеальное решение – финансовые условия, делавшие невозможными махинации со средствами, принадлежавшими музыканту. Это доказывало, что Глен пришел к Рэю не только ради прибыли – он хотел сделать что-то и для него самого, и для других исполнителей, и для музыки в целом.

Практикуя все три подхода (ситуационный, личностный и ориентированный на решения), вы понимаете, что представляют собой люди, с чем им приходится сталкиваться и что им нужно для движения вперед. Эти подходы помогут вам понять реальность других людей (“**чужую и далекую**”), а затем переместить их туда, где они хотят и могут оказаться. Это мощный способ получить впечатляющее достижение – и, как показывает пример одного из влиятельных лиц, он представляет собой отличную возможность для трансформации неблагоприятного сценария событий в ситуацию, выигрышную для всех сторон.

Как превратить разъяренную толпу в благодарную аудиторию

В шестой главе мы познакомили вас с Джои Голдом, рок-музыкантом, перекалфицировавшимся в инженера. Джои способен рассказать бесчисленное количество историй о путешествиях со своей группой Love/Hate. Особенно он любит поговорить о совместном туре по Европе с Оззи Осборном.

Во время этого тура Джои и его группа должны были полностью погрузиться в атмосферу жизни Оззи и его жены Шэрон. По словам Джои, в самом начале тура “Шэрон Осборн сообщила, что Оззи бросил пить, поэтому в наших гримерках или на сцене не должно быть никакого алкоголя. Ставки были слишком высоки, так что мы согласились. Стоит ли говорить, что уже на третий день к нам в гримерку зашел сам “Принц тьмы” Оззи Осборн, просто чтобы сказать “привет”. При этом он вел себя невозмутимо. Через пару минут он спросил, нет ли у нас пивка. Мы ответили отрицательно. Он тут же назвал нас лжецами и принялся обшаривать холодильник в поисках алкоголя. Ничего не найдя, он, как ни в чем не бывало, вышел из гримерки, пожелав нам хорошего выступления”.

Однако необходимость поддерживать нормальные отношения с Оззи, известным своим взрывным темпераментом, и его пылкой женой – не единственное серьезное испытание во времена рокерской молодости Джои. Другой кризис был связан с участниками его собственной группы. Однажды ему пришлось использовать все три подхода для превращения явного поражения в потрясающий успех.

Эта история произошла, когда группа должна была участвовать в двух крупных фестивалях в Лондоне. Для поддержки мероприятия звукозаписывающая компания попросила их выступить в магазине (где музыканты раздавали автографы на дисках, футболках и другой сувенирной продукции). Местом проведения встречи выбрали знаменитый магазин Tower Records на улице Пикадилли. Было объявлено, что в исполнении группы прозвучит живая музыка – четыре песни на сцене, выстроенной специально для этого события.

“Прямо перед тем, как выйти из гостиницы, – вспоминал Джои, – мы рассорились. Деталей я не помню, но, кажется, басист (и автор песен) хотел сам играть на акустической гитаре без помощи лидирующего гитариста. В итоге мы поехали в разных машинах, потому что их эго (а теперь я понимаю, что и мое) не позволяло музыкантам сидеть вместе. Ребята не взяли с собой гитары, потому что они отказались играть.

Когда мы приехали, менеджер Tower Records был потрясен тем, что мы не будем играть. Примерно так же чувствовали себя люди из Columbia Records. Толпа слушателей начала выходить из-под контроля. Наконец я сказал, что если мы не собираемся играть, то кто-то должен выйти и сказать об этом собравшимся, потому что люди разгорячились, в зале было довольно тесно и в воздухе запахло катастрофой. Музыканты предложили: “Вот ты это и сделай”.

Теперь представьте себе, насколько сложно было это сделать. Конечно, в магазине собрались люди, которым нравится эта группа, но в данный момент они разгневаны и обеспокоены. Они пришли послушать музыку популярной группы, но не получают того, чего хотят. Джои смог понять, что представляют собой эти люди, в каком они состоянии и как поступить, чтобы их проблема была решена. И он решил действовать на всех трех уровнях. Итак, Джои вышел в одиночку на сцену

и сказал в микрофон: “Я хочу рассказать вам, почему мы не играем”. В зале раздались недовольные выкрики. Джои попытался утихомирить собравшихся и спросил их, знают ли они причину. Конечно, они уже знали причину – все ждали какой-нибудь жалкой отговорки вроде ларингита у вокалиста. Концерты всегда отменяют по такой причине, хотя все знают, что это ложь. На самом деле кто-то напился, накачал себя наркотиками или просто взбесился с похмелья.

Но Джои не пытался притворяться и искать для группы пути отступления. Он выбрал другой способ решения проблемы. Главное – это не удовлетворение эго музыкантов, а поиск общего языка с людьми, приехавшими, чтобы их увидеть.

Джои добавил: “Я открою вам неприятную правду. Знайте, мы не играем, потому что у моих музыкантов такое большое эго, что мы заспорили, кто будет играть на гитаре, и в пылу спора забыли гитары в гостинице”. Молчание. Толпа чувствует себя обиженной и смущенной. Джои продолжил: “Затем я слышу пару смешков и пытаюсь сказать еще несколько слов на ту же тему. Я говорю собравшимся, что накануне мы поспорили на еще одну важную тему – были ли заказанные нами на ужин гигантские креветки действительно гигантскими”.

“Толпа развеселилась. Я даю ей еще больше – начинаю рассказывать о неловких эпизодах из нашей закулисной жизни, в которых мы (в том числе и я) выглядим полными идиотами. Толпа начинает биться в истерику. Даже если ей и не удалось послушать наши песни, она получила именно то, чего хотела больше всего, – правду”.

Затем Джои начинает вовлекать людей, предлагая им как-то компенсировать отсутствие музыки. Он обращается к толпе: “Мы должны были провести здесь два часа, однако мы останемся так долго, как вы только захотите, мы можем даже спеть без инструментов, если это вам интересно. Мы здесь ради вас”.

По словам Джои: “Когда я вернулся за сцену, группа была ужасно раздражена, потому что я выставил наше грязное белье за всеобщее обозрение. На это я лишь сказал: “Да, это было ужасно, но теперь нам всем нужно выйти и начать петь”. Мы провели в магазине более шести часов. Это было феноменально. Мои коллеги согласились с тем, что мы приобрели потрясающий по своей важности опыт, хотя при этом мы даже не пели. Мы не просто двигались по сцене, а серьезно общались с нашими фанатами, вовлекали их в рассуждения и узнавали о них что-то новое”.

Короче говоря, Джои пытался решить проблему не при помощи болтовни, а через осознанный разговор. Иными словами, он сначала *вник в ситуацию* (люди возбуждены, они устали, расстроены и разочарованы), затем *поработал над личностями* (это наши фанаты, и они знают, что заслуживают лучшего), а потом *принял решение* (нам необходимо дать им нечто ценное с их точки зрения).

По словам Джои: “Когда мы учимся водить машину, нам показывают, как поворачивать ее в сторону заноса, так почему бы не сделать то же самое и в других ситуациях? Почему бы не попытаться решить проблему и не двигаться в нужном для этого направлении? Зачем противостоять энергии толпы? Не лучше ли направить ее в нужное русло? Почему бы не повернуть в сторону заноса?”

Джои говорит, что стратегия, которая сработала в магазине Tower Records, применима и в его нынешней деятельности в аэрокосмической отрасли. “Во многом я занимаюсь тем же, что и в музыкальном бизнесе. Я собираю команды. У меня есть продуктовая линейка, которую я должен развивать и продавать. Я обсуждаю условия лицензирования. Я не позволяю слишком темпераментным людям принести большой вред. Я управляю финансами. По сути, я просто беру то, чему научился, будучи музыкантом, и переносу в аэрокосмическую сферу. И позвольте вам заметить: некоторые думают, что музыкальная индустрия связана с искусством, миром и любовью, а оборонная – с войной, но на самом деле шоу-бизнес куда жестче, чем оборонная отрасль”.

По его словам: “Окажусь ли я когда-нибудь в ситуации, при которой мои программисты будут на грани бунта из-за того, что рабочие процедуры не исполняются в сроки? Нет. Но могу ли я оказаться в ситуации, когда проблема постепенно нарастает, а мне нужно не только предотвратить ее, но и превратить в победу? Наверняка. Я не избегаю таких ситуаций. Я научился управлять ими”.

Конечно, для общения с раздраженными, разочарованными и напуганными людьми требуется немалое мужество, потому что поначалу они захотят обрушить на вас весь свой гнев. В такие времена бывает сложно противостоять желанию уйти в **свою реальность**, где другим людям будет значительно сложнее до вас достучаться. Однако, как показывает наш следующий пример, подобная “готовность к активным действиям” представляет собой важнейший элемент позитивного влияния... особенно когда вопрос стоит о жизни и смерти.

Вовлечение в тяжелые времена

Бетти Гонсалес-Моркос – физиолог в детской больнице Лос-Анджелеса. Она работает в отделении, где лежат дети с онкологическими заболеваниями или с болезнями крови.

По ее словам: “Это довольно странная среда. Когда семьи впервые узнают о том, что у их

ребенка рак, они замыкаются и не хотят ничего слышать. Им необходимо пережить мысль, что их ребенок нездоров и что их жизнь теперь неминуемо изменится. Им нужно время для того, чтобы погоревать над услышанным”.

Затем она добавляет: “Несмотря на то что онкологические заболевания в детском возрасте имеют высокий уровень ремиссии, это все равно рак. Нам необходимо давать семьям время на то, чтобы они осознали полученную информацию, позволить им достичь эмоционального катарсиса и помочь справиться со страхом. Это не лучшее время, чтобы нагружать их новыми сведениями. Содержание первой встречи они помнят довольно туманно. Как они сами рассказывают позднее, в этот момент у них включается автопилот”.

Вот почему Гонсалес-Моркос не пытается сразу же начать обсуждать вопросы, связанные с лечением. Вместо этого она старается с первой же минуты войти в отношения эмоционального присутствия со своими пациентами и их семьями. По ее словам, недостаточно просто дать людям выговориться. Она должна уловить, через что они проходят в эти моменты, а им нужно поверить в то, что она полностью разделяет их чувства.

Доктор Гонсалес-Моркос говорит: “Эмоциональное присутствие связано с тем, что вы проговариваете свои ощущения, описываете их словами. Если вы четко не рассуждаете об эмоциях – *страхе* или *беспокойстве*, – то семьи не верят, что вы полностью понимаете их состояние. Важно, чтобы они осознали это на эмоциональном уровне. В противном случае вы просто болтаете. Вы никак не связаны с ними”.

Она отмечает: “Если у собеседников не остается ощущения того, что я действительно понимаю, через что они проходят, то разговор закончится ничем. Вы можете говорить родителям пациентов что угодно, но они не услышат, не поймут и не примут к сведению ваши слова. Если вы не присутствуете в разговоре эмоционально, они не испытывают чувства связи. Им кажется, что вы просто совершаете формальные шаги, делаете свою привычную работу. Вы предстаете в их глазах роботом, а не человеком, обладающим полезной информацией, желающим помочь, принести благо”.

По ее замечанию: “Ни один из родителей, с которыми я общалась, никогда не говорил мне: “Откуда вам знать, через что мы вынуждены проходить? Ваш ребенок никогда не болел раком””.

* * *

Несмотря на то что самой Бетти удалось избежать трагедии, родители больных детей чувствуют степень ее присутствия в их реальности (“**чужой и далекой**”). Она открыто говорит об их страхах, волнении и гневе, причем так, что у них не возникает сомнения в том, что она знает, о чем говорит. В результате они желают доверить ей заботу о самом драгоценном человеке в своей жизни.

Когда вы используете все три правила вовлечения, люди понимают, что вы находитесь на их стороне. Они видят, что вы заботитесь об их предпочтениях, что вы – союзник, а не противник. Они чувствуют, что вы работаете вместе с ними, а не пытаетесь манипулировать. В результате защитный панцирь разрушается, уровень доверия растет, открываются новые возможности и появляются решения. Вот почему эти три правила работают почти в любой ситуации, начиная с простых бесед тет-а-тет и до сложных, когда люди разгневаны, напуганы или не верят вам.

При этом три правила должны применяться с умом. Помните, что мы привыкли воспринимать действительность со своей точки зрения, поэтому инстинктивно погружаемся в реальность “**моего и близкого**”.

Чтобы помочь людям увидеть, насколько сложно отказаться от этой плохой привычки, мы проделываем небольшое упражнение. Его придумал наставник Джона (а впоследствии коллега по университету) профессор Сэмюэл Калберт. Вот его описание.

Представьте себе, что кто-то из ваших коллег получает повышение по службе. Вы знаете этого человека, однако он не из круга ваших друзей. Первый вопрос. Что вы прежде всего скажете ему при встрече? Обычно все участники упражнения соглашались с тем, что это должна быть та или иная форма поздравления.

А теперь вопрос посложнее – а что вы скажете после поздравления?

Профессор Калберт утверждает, что у этого вопроса есть единственный правильный ответ. Большинство слушателей в аудитории обычно с этим не соглашались. Это ведь не математика, говорят они, а взаимоотношения с другими людьми. Раве в таких ситуациях может быть лишь один правильный ответ? Тогда Калберт просит людей записать свои варианты ответов. Он собирает их и зачитывает вслух. Обычно ответы звучат примерно так:

“Вы вполне этого заслужили”.

“Я так рад за вас”.

“Должно быть, вы сейчас на седьмом небе”.

“Дайте мне знать, если я смогу вам чем-нибудь помочь”.

Эти ответы кажутся вполне нормальными. Они не способны никого обидеть. Они выглядят безопасными и правдивыми.

Однако, по мнению Калберта, ни один из этих ответов нельзя считать верным. Он начинает подсказывать аудитории: “Что общего между всеми этими вариантами?”, “О чем они на самом деле?”, “Из какой реальности они поступают?”

Очевидно, что ответы типа “вы этого заслужили” и “вы на седьмом небе” представляют собой сокращение от предположения “Я думаю, что...” (“Я думаю, что вы этого заслужили” и “Я думаю, что вы сейчас на седьмом небе”). Иными словами, они отражают точку зрения поздравляющего человека, а не человека, получившего повышение.

И вот здесь Калберт называет правильный ответ. По его мнению, лучшее, что можно сказать после слова “поздравляю”, – “Что это событие значит для вас?”.

Вместо того чтобы делать предположения относительно ощущений другого человека, поясняет Калберт, гораздо лучше понять, что он думает и чувствует. Возможно, что человека пугает его продвижение. Не исключено, что он боится дополнительной ответственности или того, что теперь его действия будут на виду у руководства. Может быть, его беспокоит объем дополнительной работы или более частые командировки. Не исключено, что ему не нравятся новый руководитель или коллеги, с которыми ему придется взаимодействовать. Все дело в том, что это продвижение – шаг в его судьбе, а не в вашей. Потому ваши слова должны быть связаны с **НИМ**, а не с вами.

Вдохновленные профессором Калбертом, мы десятки раз проделали это упражнение в различных группах. И действительно, все ответы были примерно одинаковыми.

За исключением одного случая.

Мы провели это упражнение в ходе обучения сотрудников крупной технологической компании. Среди ответов оказался листок, где было написано: “Какими будут последствия этого решения лично для вас?” По сути, этот тот же ответ, что и у Калберта.

Мы объявили, что впервые в нашей практике получили правильный ответ. Мы зачитали его вслух и спросили, хочет ли написавший его человек представиться. В ответ руку подняла женщина по имени Мария.

Она объяснила, что именно такая сцена однажды произошла в ее жизни. После того как она получила повышение в компании, где работала раньше, ей пришло больше сотни сообщений от людей, поздравлявших ее с карьерным ростом. Во всех сообщениях, за исключением одного, сразу же после поздравлений фигурировали фразы типа: “Такой хороший человек заслуживал такого решения” или “Я рад твоему повышению – ты просто супер!” И хотя в этих словах не было ничего плохого, они выглядели довольно однообразными, и она быстро пролистывала их, не вчитываясь в содержание.

Однако одно электронное сообщение явно выделялось среди других. Коллега по имени Джефф поздравил ее, а затем добавил: “И что ты чувствуешь в связи со всем этим?” Такой вопрос привлек внимание Марии. Почему? Потому что она испытывала довольно противоречивые чувства. Ей было приятно признание и совсем не мешали денежная прибавка и повышение статуса. Однако она понимала, что ее новая роль требовала проводить на работе еще больше времени, чаще путешествовать и уделять еще меньше времени другим интересным вещам, не связанным с работой. Она была напряжена и обеспокоена. Ей казалось, что она попала в какую-то ловушку. Она чувствовала себя одинокой, а всем остальным казалось, что она должна быть в восторге. Всем, кроме Джеффа.

Мария попросила Джеффа о встрече. Встретившись, они поговорили обо всем, что ее беспокоило. Это помогло ей разобраться со своими мыслями о том, какие условия выдвигать и как не попасть при этом в ловушку ожиданий других людей. Мария поняла, что Джефф – ее настоящий друг, и она общалась с ним на протяжении многих лет. Она сказала нам, что после этого случая всегда спрашивает людей: “Что это значит для вас?” в ситуациях, когда все остальные говорят: “Я очень рад за вас”.

Смысл этого упражнения заключается в следующем. Мы имеем природную склонность, связанную с нашей реальностью “**свое и близкое**”. Она проявляется даже в случаях, когда мы пытаемся сконцентрироваться на ком-то другом, и нам кажется, что мы преуспели в этом. Наш подход состоит в том, чтобы общаться и оказывать влияние на других людей, руководствуясь

собственными (а не чужими) видением, предположениями и суждениями. Эту въевшуюся в наши мозги склонность можно преодолеть лишь путем активных усилий. Лучший способ сделать это – всегда помнить о трех методах вовлечения при общении с другими людьми. Каждый раз спрашивайте себя:

- Понимаю ли я, кто этот человек?
- Понимаю ли я, в какой ситуации он находится?
- Предлагаю ли я этому человеку то, что поможет ему двигаться вперед?

Кроме того, помните о совете профессора Калберта. Каждый раз, когда вы хотите поздравить человека, посочувствовать ему или побудить его к действиям, не стоит заставлять его поступать в рамках вашей реальности. Вместо этого спросите: “Что это значит для вас?” или “Что вы чувствуете в этой ситуации?” Задав такие вопросы, вы сможете приблизиться к более глубокому пониманию и сильной связи – а это ведет к истинному влиянию.

► *Что полезно знать*

Не обходите стороной сложные ситуации... поверните в их сторону.

► *Что стоит сделать*

Подумайте о нескольких значительных поворотных точках в своей жизни – к примеру, о карьерном продвижении, рождении ребенка или завершении учебного заведения. Теперь вспомните эмоции, которые вы испытывали в эти моменты. Были ли вы счастливы, испуганы или обеспокоены... может быть, вы испытывали сразу все эти чувства?

Завершив это упражнение, подумайте о своих знакомых, которые переживают в настоящее время важные жизненные перемены. А затем попытайтесь спросить их: “Что это значит для вас?”

11. Нажимайте на их кнопки и стремитесь к позитиву

Любая реакция лучше ее отсутствия.
Гэвин Россдейл, британский музыкант

Взаимодействие с людьми в рамках **их реальности** – дело непростое, поскольку оно требует, чтобы вы покинули собственную зону комфорта. А теперь мы расскажем вам о *пути*, способном увести вас очень далеко от зоны комфорта. Считайте это своего рода “экстремальным заданием”. То, о чем мы расскажем, не стоит делать постоянно. Более того, нужно очень тщательно выбирать подходящий момент. Но в ситуациях, когда ничто другое не помогает, именно это способно превратить путь в никуда в запоминающуюся возможность, ведущую к впечатляющему достижению. В рамках этого подхода вы не просто взаимодействуете с другим человеком. Вы провоцируете его. Этот подход – рискованный, но иногда он может оказаться единственным способом повлиять на человека, совершенно не заинтересованного в общении с вами. Чтобы понять, как работает этот подход, стоит вспомнить о таком явлении, как “парадокс моджо”. Ниже дано определение этого явления, принадлежащее Маршаллу Голдсмиту, одному из самых известных и уважаемых коучей для руководителей во всем мире. Он отмечает: “По умолчанию мы не стремимся к счастью. Мы не стремимся и к получению нового опыта. Скорее, нашу реакцию на происходящее в жизни можно описать как инерцию... чаще всего, проживая каждый день своей жизни, мы продолжаем делать то, что делали и раньше”.

Именно этим объясняется, почему истинное вовлечение дается так тяжело – и именно по этой причине нужно порой растормозить других людей, чтобы вывести их из состояния инерции. В данном случае цель состоит не в том, чтобы вынудить людей переместиться в **нашу реальность**, а скорее в желании открыть им глаза и позволить увидеть, как они могут улучшить свою **собственную жизнь**. И вот как это удалось сделать одному из наших собеседников.

Стратегия семи гномов

Карен Салмансон – автор бизнес-бестселлеров и признанный авторитет в вопросе счастья, которое человек способен обрести на работе. Совокупный тираж ее книг, издающихся под звучным лозунгом “средство помощи самим себе для людей, которым не скучно это делать”, составил свыше миллиона экземпляров.

Перед тем как Карен достигла нынешних высот, она перепробовала несколько профессий. Однажды она проходила собеседование на должность креативного директора в рекламном агентстве. Интервью Карен было назначено на конец рабочего дня. С самого начала ей стало понятно, что

менеджер, проводивший собеседования, утомлен, и ему скучно. Он просидел весь день, задавая одни и те же вопросы и получая от множества кандидатов почти одинаковые ответы. Интервью шло довольно вяло. Наконец менеджер задал типичный заключительный вопрос: “Хотели бы вы узнать что-нибудь еще?”

“Да”, – сказала Карен, лихорадочно ища тему для продолжения общения. Она понимала: чтобы выделиться среди конкурентов, ей нужно сделать что-то необычное.

“Что бы вы хотели спросить?” – обратился к ней собеседник.

В ответ Карен спросила: “Можете ли вы назвать по именам всех семерых сказочных гномов?” Ее собеседник остолбенел: “Что?”

“Можете ли вы назвать по именам всех семерых сказочных гномов?” – повторила свой вопрос Карен. “Вы что, серьезно?” – спросил мужчина. “Вполне”.

Он посмотрел на нее скептически. Однако вопрос его заинтриговал, к тому же это интервью было последним в тот день, поэтому он попытался ответить.

“Хм, ну, не знаю... давайте попробуем... там были Ворчун, Соня... Простак? Вы имеете в виду одного из них? Почему вы меня об этом спрашиваете?” Карен ответила: “Я работаю над тестом, посвященным оценке личностных характеристик”. “И каков принцип теста?” – поинтересовался ее собеседник. Карен улыбнулась и ответила: “О типе личности многое может сказать имя гнома, которое первым приходит человеку на ум”. Ее собеседник на мгновение онемел, а затем громко рассмеялся. “Это действительно смешно! – признался он. – Вы меня подловили”. Стоит ли говорить, что Карен получила эту работу.

Сразу же хотим сказать, что мы не рекомендуем использовать этот метод в большинстве случаев, когда вы проходите собеседование при приеме на работу. Однако Карен было нечего терять, а приобрести она могла довольно много. Применение этого метода позволило бы ей сформировать связь с собеседником, показав ему при этом, что она обладает нужной степенью креативности.

Вопрос Карен о семи гномах моментально перевел собеседника из состояния скуки в состояние заинтересованности. Она заставила его рассмеяться и включиться в общение, несмотря на то, что это был конец утомительного рабочего дня. Она показала, что может быть отличным коллегой – человеком, способным создавать идеи и поднимать моральный дух окружающих, несмотря на напряжение трудовых будней, наполненных работой над сложными проектами.

Такие действия не всегда приводят к успеху, однако провокация может стать великолепным решением в ситуации, когда вы общаетесь с человеком, определенно не расположенным устанавливать с вами контакт. А еще больше она подходит для случаев, когда вы находитесь в помещении, где полно ничем не связанных между собой людей. Именно по этой причине мы, авторы книги, часто используем провокации на встречах и конференциях. Вот вам пример.

Как увлечь суперскептиков

Недавно Марку довелось выступать на международной конференции, которую проводила известная финансовая компания. Конференция проходила в ее офисе на Уолл-стрит, а присутствовавшие на ней управляющие директора различных подразделений вели себя высокомерно, не обращали на него внимания и никоим образом не напоминали людей, страдавших от закомплексованности.

Перед Марком стояла непростая задача – он должен был “расколоть” аудиторию при помощи пары очень умелых шагов. Он знал, что в его распоряжении примерно тридцать секунд, после чего слушатели перестанут обращать на него внимание. Поэтому он тут же перешел к провокации. “Я стою сто миллионов долларов”, – с места в карьер начал Марк, примеряя на себя роль крупного инвестора (на самом деле его состояние куда меньше). “Не так давно у меня было сто двадцать пять миллионов. Разумеется, потери такого масштаба заставляют вас задуматься над тем, чтобы сменить компанию, управляющую вашими деньгами. Я здесь именно потому, что у вашей компании потрясающая репутация”. Этими словами Марк смог привлечь внимание аудитории.

“Однако, – тут же предостерег он, – прежде чем вы объясните мне, почему я пришел в правильное место, позвольте сказать то, что я уже знаю. Ваши брошюры, сайты, заявление о миссии и так далее почти такие же, как у компании, услугами которой я пользуюсь. Половина из сидящих здесь вообще не представляют, как сформулировано видение или миссия вашей компании, а другая вряд ли понимает значение этих слов. Вы, как и я, знаете, что самая главная фраза – это “сумма активов под управлением”. Хотя сумма в сто миллионов не так уж и велика, думаю, ее достаточно, чтобы привлечь внимание вашей группы”. “Итак, вот мой вопрос, – закончил Марк. – Почему я должен уйти из нынешней компании к вам?” Аудитория заглохла наживку. Один за другим участники повторяли: “Мы внимательно слушаем, чего хотят наши клиенты, и помогаем им точнее определить цели”. “Мы обеспечиваем клиентоориентированный сервис”. “Мы можем предоставить массу подтверждений тому, насколько хорошие и качественные услуги оказали

другим клиентам". "У нас лучшие в мире аналитики". "Вы пришли сюда, потому что знаете, насколько хорош наш бренд и как много богатых людей доверяют нам свои деньги".

Марк отвергал одно предположение за другим, показывая, что такие ответы ничем не отличаются от ответов конкурентов: однообразные штампы.

В конце этого упражнения он откровенно сказал: "Честно говоря, зная о вашей репутации, я не мечтал столкнуться здесь с чем-то уникальным. Но я предполагал, что по крайней мере смогу сравнить вашу деятельность с автомобилем премиум-класса. А выходит, что вы тянете лишь на подержанную развалюху, пригодную только для того, чтобы навязать ее неопытным покупателям. Думаю, что продолжу поиски или останусь клиентом своей прежней компании".

Все собравшиеся в зале выглядели ошарашенными, за исключением высшего руководителя. Он улыбался и даже хихикал, глядя на то, как люди становятся все агрессивнее. Марк дождался, пока аудитория дойдет до точки кипения, а затем произнес: "Вот здесь-то и кроется проблема – вы не спросили, в чем, с моей точки зрения, заключается разница между компаниями. Во-первых, вы настолько сильно желали заполучить мои деньги, что даже не поинтересовались, почему я разочаровался в своей нынешней инвестиционной компании. Но если бы я ее покинул, это стало бы печальным концом отношений, длившихся несколько лет. Во-вторых, вы, как и я, знаете, что и сами потеряли часть денег своих клиентов, так же как и мой банк. Если вам непонятно, что именно вы сделали не так и как следует поступить в следующий раз, нужно с этим разобраться. Мне также интересно понять, почему вас покинули некоторые клиенты, – и если причина вам неизвестна, я бы хотел поговорить с ними об этом. Меня не волнует то, что вы допускали ошибки. Я лишь хочу убедиться, что они вас чему-то научили и вы не повторите их вновь. А еще я хотел бы выяснить, как вы относитесь к человеку, имеющему не сто миллионов, а всего один. Что, например, вы сделаете, если к вам придут мои родители, у которых как раз один миллион долларов. Что вы им скажете и направите ли их к своим коллегам, которые сумеют о них позаботиться. Я хочу знать, достаточно ли терпеливо вы объясняете сложные вещи, потому что это пригодится вам при разговоре с моей женой и детьми".

Один из молодых сотрудников воскликнул: "Наши клиенты никогда не задают нам такие вопросы!"

Руководитель компании, который до этого лишь посмеивался, вступил в разговор: "Да, не задают, но это не значит, что они об этом не думают!" На застывших лицах слушателей появилось подобие улыбок.

Можно сказать, что в этот момент степень вовлеченности аудитории достигла максимума. Скепсис сменился гневом, а потом – задумчивостью. Более того, аудитория была готова разразиться овациями, и все потому, что Марк захотел ее спровоцировать.

Марк с самого начала понимал: если он не бросит аудитории вызов, то не сможет привлечь ее внимание. То же самое случилось бы, если бы он просто объяснил, что, по его мнению, нужно делать. Поэтому он сначала показал аудитории, в чем состоят насущные требования ее клиентов, затем дал понять, насколько финансовая компания далека от понимания реальной ситуации, и лишь после этого предложил собравшимся решение. Всего за несколько минут он вывел людей из состояния скуки, заставил разозлиться, а затем привел в восторг.

* * *

Пример Карен и Марка показывает, что, когда вам предстоит общение с непростой аудиторией, вы можете существенно изменить ситуацию при помощи провокации. Сделайте так, чтобы в роли доказывающей стороны оказались ваши собеседники.

Один из лучших способов – предстать перед аудиторией в роли человека, чье внимание она хочет привлечь. К примеру, Марк изображал состоятельного джентльмена, которого компания теоретически имела возможность привлечь в качестве клиента. А выступая перед представителями одной из крупнейших в мире продюсерских компаний, Марк предстал в образе актера, готового с легкостью распрощаться со своим продюсером, если в новом месте ему предложат удвоить гонорар.

Если вы обучаете менеджеров правильно мотивировать сотрудников, то можете сыграть роль немотивированного работника, спросив: "Почему я должен восхищаться вашей новой идеей?" А если вы помогаете своему партнеру найти общий язык с приемным ребенком, то попробуйте изобразить его возмущение, сказав: "С чего это мне выслушивать критику совершенно чужого человека?"

Но будьте аккуратны – такой подход может нанести вам ответный удар, если вы не сможете наладить контакт со своими собеседниками.

Пытаясь наладить взаимодействие с людьми при помощи провокации, вы должны побудить их отказаться от первой реакции (ответного удара) и направить в сторону нужного вам результата (вовлечения). Для этого вам необходимо понять

их до начала своего выступления – с этой задачей отлично справляется один из лучших боксеров нашего времени.

Позвольте рассказать вам историю Алекса Баньяна, замечательного студента из Университета Южной Калифорнии, находящегося на пути к впечатляющему достижению. Алекс очень хочет понять, как людям удается добиваться больших успехов уже в начале карьеры. Он занимается изучением их опыта и стремится поделиться своими выводами с другими. “Я хочу знать, чему способны научиться люди моего возраста, – говорит Алекс, – и что мы должны начать делать, вместо того чтобы ждать”.

Одним из успешных людей, у которых Алекс брал интервью, был Шугар Рэй Леонард, шестикратный чемпион мира по боксу и золотой призер Олимпийских игр. Закончив карьеру в боксе, он не менее успешно занялся бизнесом. Рассказывая о боксерской карьере, Леонард поведал Алексу, что за несколько месяцев перед поединком будущие оппоненты участвуют в пресс-конференции. Обычно в ходе таких мероприятий они ведут себя нарочито грубо, пренебрежительно отзываются друг о друге, то есть делают все возможное для раздувания шумихи и увеличения продаж билетов на матч.

Но Леонард на таких мероприятиях обычно шел к своему оппоненту с распростертыми объятьями и говорил: “Привет, парень! Я так скучал по тебе!” При этом он широко улыбался, обнимал будущего соперника, дружески жал ему руку, а иногда даже похлопывал по спине. Все думали, что Рэй делает все это, потому что он отличный парень.

Однако он признался Алексу, что, пожимая оппоненту руку, обнимая его и хлопая по спине, он оценивал состояние мускулов, чтобы понять, в какой форме его соперник и какого рода подготовке он уделяет больше внимания. Это помогало Леонарду разгадать стратегию оппонента (и, конечно, составить собственный план тренировок).

Каким образом эта история связана с вами? Все очень просто. В ходе взаимодействия с другим человеком ваша цель состоит не в том, чтобы нанести ему нокаутирующий удар как противнику, а чтобы найти точки соприкосновения, превращающие его в вашего союзника. Однако, применяя провокацию, вы временно принимаете на себя роль противника. А чтобы такое притворство оказалось успешным, убедитесь в том, что вы верно оцениваете реальные проблемы, стоящие перед собеседником, и концентрируетесь именно на них.

Действуя с позиции **“мое и близкое”**, вы наверняка ошибетесь. Например, вы можете подумать: “Этот интервьюер относится ко мне так плохо, потому что я женщина” или “Он думает, что я слишком молод для этой работы”. Если предположение окажется неверным, то ваш провокационный удар пройдет мимо цели и вы создадите ситуацию диссонанса: сами себе будете казаться вдумчивым, серьезным и влиятельным, а окружающим – невежественным и высокомерным. В результате вами овладеет раздражительность, вы приметесь возводить напраслину на другого человека (“он вообще меня не понимает”), что еще больше ослабит контакт между вами.

Поэтому следуйте совету Леонарда: начиная провоцировать человека, будьте уверены в том, что находитесь **внутри его реальности**. Поймите, что происходит с ним, и не пытайтесь строить догадки из позиции **“мое и близкое”**. И тогда ваш удар достигнет цели, а шансы на установление связи многократно возрастут.

Провокация, направленная на стимулирование ответной реакции, – это мощный инструмент, способный моментально изменить негативную ситуацию. Но не злоупотребляйте им и пользуйтесь очень осторожно. Помните: главное не просто спровоцировать людей, а сделать это определенным образом, позволяющим задействовать все три пути вовлечения. Поэтому *прежде* чем начать провоцировать, подготовьтесь: фокусируйтесь на людях, которых вы хотите вовлечь во взаимодействие, на ситуации, в которой они находятся, и на необходимых им решениях. Переместитесь в **их реальность** и поймите, в чем состоят причины их выключения из процесса нормального общения. А затем выступите против них – но не с намерением причинить вред, а с желанием помочь сделать шаг вперед. Научившись этому, вы сможете вовлекать во взаимодействие всех, начиная от скучающего интервьюера и заканчивая аудиторией влиятельных банкиров. В этом и заключается настоящее “моджо”.

► *Что полезно знать*

Перед тем как приступать к провокациям, направленным на вовлечение, полезно представить себе, как это воспримет другая сторона.

Итак...

Что вы ответите на вопрос: “С каким гномом вы себя ассоциируете?”

► *Что стоит сделать*

Вспомните три случая из деловой практики или личной жизни, когда вам довелось общаться с апатичным, склонным к противоборству или не идущим на контакт человеком. Представьте себе, что вы могли бы сделать в каждой конкретной ситуации, чтобы “спровоцировать и разбудить” его.

12. Взаимодействие между различными культурами

Наше сходство позволяет находить точки соприкосновения, а наши различия позволяют нам очаровываться друг другом.

Том Роббинс, писатель

Недавно Марк предпринял свое первое путешествие в Индию. Кто-то сказал ему, что эта поездка изменит его жизнь, – так оно и случилось. Марк был готов попробовать массу экзотических блюд, обрести новых друзей и увидеть Тадж-Махал. Однако помимо всего прочего путешествие позволило ему открыть глаза на то, насколько сильно могут различаться между собой культуры, когда речь заходит о влиянии.

Где бы Марк ни оказывался – в богатых офисах компаний в Дели или на рынках Агры, наполненных нищими, уличными торговцами с мартышками и кобрами, – он замечал, что люди готовы помогать ему от всей души. Улыбаясь ему и говоря “namaste”⁸, они действительно имели в виду именно это. Марк был искренне поражен контрастом между тем, что он видел в Индии, и бессвязным поведением, с которым ему приходится часто сталкиваться в западных странах. В Индии не было заметно ни зависти, ни ревности, ни мышления в стиле “игры с нулевой суммой” (“Я делаю для человека что-то сверх необходимого, хотя это не принесет мне никакой пользы”).

Марк не единственный, кто заметил это различие между Востоком и Западом. Кейт Феррацци считает: “Чем дальше на восток мы движемся, чем сильнее бизнес оказывается ориентированным на связи. В сущности, в Китае и на Ближнем Востоке невероятно важно создать крепкие связи перед началом любого важного действия”. В Америке же, по его мнению: “Люди не настолько заинтересованы в глубоких отношениях. Скорее наша сфера интересов – это сделки”.

Однако связи-сделки не работают в случаях, когда вы стремитесь создать позитивное влияние. Более того, они способны нанести вред, если вы пытаетесь устанавливать связи с людьми, живущими по законам, свойственным культурам Индии и Китая. Вы просто не сумеете выстроить успешные отношения с людьми, ожидающими от вас теплоты и уважения, если ограничили себя рамками бессвязного мышления, ориентированного на отдельные сделки. Мы все живем в условиях мультикультурного мира и каждый день взаимодействуем с людьми с совершенно разным менталитетом. Именно поэтому необходимо уметь выстраивать отношения с представителями **любой культуры**. Никто не может успешно сотрудничать, сохраняя большую дистанцию. Нужно сконцентрироваться на ее сокращении, и сделать это (как показывает очередная история) значительно проще, чем кажется.

Семь самых важных фраз для выстраивания межкультурного взаимодействия

Брайан Адамс – директор центра по изучению вероисповеданий в Университете Гриффита, расположенного в Брисбене (Австралия). На протяжении двадцати лет Брайан работал в разных странах Африки, Европы, Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона и имеет право судить о том, как нужно взаимодействовать и сотрудничать с представителями разных культур, верований и убеждений.

Как утверждает Брайан: “Для огромного количества людей важно, чтобы ваше обращение с ними подчеркивало их идентичность”. Один из наиболее значимых навыков, которому Джон научился от Брайана, – это выстраивание отношений даже в случаях, когда почти не знаешь родного языка собеседника. Брайан продемонстрировал это на собственном примере, когда они с Джоном остановились пообедать в ресторане восточной кухни под названием “Кафе Арабика”,

⁸ Индийское и непальское приветствие: «Божественное во мне приветствует и объединяется с божественным в тебе».

расположенном в Колорадо-Спрингс.

Как только они вошли, мужчина, сидевший за стойкой, поприветствовал их и спросил, что они будут заказывать. Джон хотел сказать, но Брайан заговорил первым. По акценту собеседника он понял, что английский язык для него не родной. Брайан улыбнулся, тепло поприветствовал его по-арабски: “Салям алейкум!”, а затем сказал, что еда выглядит и пахнет просто восхитительно. Лицо человека просияло. Он воодушевленно ответил: “Ва-алейкум ас-салям”. Брайан узнал, что его собеседника зовут Камиль, он родился в Ливане, а вырос в Египте. Камиль поинтересовался, откуда Брайан знает арабский язык.

На это Брайан сказал: “А на tikelim bil– ‘arabiya”. Он объяснил, что учил арабский язык в университете и считает его очень звучным. Помимо этого он немного практиковался в арабском, пока жил в странах Ближневосточного региона. Камиль принял заказ, а Брайан поблагодарил его, сказав: “Shukran”. “Afwan”, – ответил Камиль.

Через несколько минут за их столом появилась женщина и поставила перед ними тарелки с фалафелем и хумусом. “Подарок от управляющего”, – сказала она.

Если бы Брайан сделал свой заказ на английском и в знак благодарности произнес стандартное “thank you”, то смешался бы с остальными клиентами. Но благодаря тому, что он установил связь с Камилем на его условиях, обычная еда превратилось в запоминающуюся трапезу. По словам Брайана, если вы тратите хотя бы немного времени на изучение языка собеседника (особенно в условиях, когда вы находитесь среди своих соотечественников, а на его языке мало кто говорит), то тем самым оказываете ему большое уважение. Брайан поясняет, что на самом деле в этом нет ничего сложного – вы можете моментально установить связь с человеком, выучив всего лишь семь фраз на его языке.

Вот как это делается.

Прежде всего, научитесь спрашивать:

“Как на вашем языке звучит...?”

Затем выучите следующее:

- Как правильно произносить имя собеседника на его родном языке.
- Приветствие.
- Ответ на приветствие.
- Аналог слова “спасибо”.
- Фразу “Я очень ценю время, которое вы мне уделили”.
- Слова прощания после завершения общения.

Запишите выученные выражения и попробуйте воспользоваться ими на практике. Попросите своего собеседника поправить ваше произношение. При каждой возможности пытайтесь пополнить свой лексикон новыми словами и выражениями.

Это просто, интересно и позволяет быстро растопить лед недоверия. Даже если вы произнесете какие-то слова неправильно, собеседник оценит и ваши усилия, и ваше уважение к нему. А если вы воспользуетесь еще четырьмя советами Брайана, то сможете создать еще более крепкие связи.

Прежде всего, утверждает он, следует быть смелым. Множество людей отказывается общаться с представителями другой культуры, потому что не хотят выглядеть глупо или нарваться на неприятности. Однако сам факт, что вы готовы делать ошибки, но при этом учить иностранные слова или ломать культурные стереотипы ради установления контакта, многое говорит о вашем характере.

Второе – это демонстрация уважения. Вам не нужно соглашаться с каждым словом собеседника, достаточно помнить, что вы можете почерпнуть из культуры другого человека ничуть не меньше, чем он из вашей.

Третье – будьте любопытными. Покажите собеседнику, что вы интересуетесь его историей, работой, отношениями и жизнью в целом.

Четвертое – и, возможно, самое важное – это спокойствие и чувство юмора. Заранее извинитесь за любые непредумышленные ошибки, которые вы можете допустить, а ошибившись, постарайтесь превратить все в шутку. Так вы укрепите связи с людьми, которые, возможно, и сами пытаются выучить новый для себя язык или адаптироваться к новой культуре. Они могут над вами смеиваться, но на самом деле будут испытывать глубокую благодарность за то, что вы пытаетесь обратиться к ним из **их реальности**.

Один из самых знаменитых примеров кросс-культурных оговорок прозвучал в речи Джона Кеннеди перед жителями Западного Берлина 26 июня 1963 года. Тогда холодная война была в разгаре, и незадолго до этого завершилось строительство стены, ограждавшей Восточный Берлин, находившийся под контролем коммунистов, от свободного Западного Берлина. Послушать речь президента собралось не менее миллиона человек, что можно считать рекордом для такого мероприятия.

Если вам доведется увидеть запись этого выступления, вы заметите, с каким энтузиазмом слушатели встречают попытки Кеннеди обратиться к ним по-немецки.

Произношение президента было далеко не идеальным. Дважды в ходе речи он произносил фразу “Ich bin ein Berliner”. Сам Кеннеди полагал, что она означает “я тоже берлинец”, и с ее помощью он хотел подчеркнуть, что готов стоять бок о бок с жителями города перед лицом близкой угрозы.

Однако, говоря на чужом языке, Кеннеди допустил небольшую ошибку. Дело в том, что на немецком Berliner означает также вид кондитерских изделий. Поэтому жители города слышали не слова о том, что Кеннеди разделяет их стремление к свободе, а фразу “я тоже пончик с желе”. Разумеется, при этом аудитория отлично понимала, что он имел в виду. И все собравшиеся бурными аплодисментами поблагодарили президента за попытку сказать слова, глубоко тронувшие их сердца. Так что не бойтесь и вы произнести похожее. Даже если какие-то слова вы выговариваете неправильно, то все равно установите тесный контакт с собеседником, если поблагодарите его словами: “gracias”, “namaste” или “thank you”. Это поможет вам, как и Брайану, завести новых друзей и добиться впечатляющих достижений.

Существует одна вещь, которая очень ценится людьми, но при этом крайне редко используется при выстраивании мультикультурных связей. Она называется “упреждающим смирением”.

Встречаясь с носителями другой культуры, вы можете сказать им примерно следующее: “Если все пойдет как надо, у нас возникнут хорошие деловые отношения. И меньше всего я хотел бы испытывать неловкость перед представителями вашей культуры и вынуждать вас объяснять им, почему мое поведение выглядит неуважительным. Поэтому если вы расскажете мне, *что можно делать, а от чего лучше воздержаться*, я с радостью последую вашему совету. Мы можем даже обсудить определенный сигнал, который вы будете подавать мне всякий раз, когда я начну вести себя неправильно”. Подобный жест позволит вам заработать дополнительные очки и выделиться из общего ряда.

Как прорваться сквозь возрастной барьер

В ситуациях, когда вы хотите оказать на других людей позитивное влияние, культурные проблемы, о которых мы уже говорили, – далеко не единственные. Мы, например, часто упускаем из виду еще одну трудность, с которой сталкиваемся даже в родном доме.

В своей известной книге “Посредник” Лесли Хартли писал: “Прошлое – это совсем другое государство, в котором все делалось иначе”, – и это справедливо. И хотя семидесятилетние, сорокалетние и двадцатилетние люди вполне могут работать вместе, принимать участие в одних и тех же мероприятиях и жить в одной семье, их прошлое коренным образом различается – в сущности, они принадлежат к разным культурам. В результате между ними часто возникает недопонимание или даже взаимные обвинения.

Как показала история про Джину Рудан и введение ею термина “жирные мозги”, данную проблему всегда можно решить, установив социальные связи с людьми старшего или более молодого возраста. Но сейчас мы хотели бы поговорить о преодолении другого культурного барьера: давайте поразмышляем об отношениях между разными поколениями людей в вашей собственной семье или компании. Результаты выстраивания правильного взаимодействия могут оказаться потрясающими. Позвольте рассказать, что случилось с Джоном, когда он решил лучше узнать своих родителей.

У меня есть своя миссия в жизни, однако я не до конца понимал ее смысл или истоки, пока не получил довольно интересный совет от своего друга Джима Эдкокса. Около двадцати лет назад Джим предложил мне поступить так же, как в свое время сделал он: попросить родителей описать свою молодость. Я предложил им это, и, к моему немалому удивлению, они откликнулись на просьбу с большим энтузиазмом.

Папин рассказ уместился на пятидесяти страницах, написанных мелким почерком. Он начинался с шутки: “Я родился в очень молодом возрасте...”, однако затем чтение усложнилось – не из-за папиного почерка, а из-за того, что он описывал множество болезненных событий.

Мой отец вырос в сложных обстоятельствах. В раннем детстве (в период между шестым и восемнадцатым месяцами жизни) он заболел и временно перестал расти. Болезнь послужила причиной и других проблем со здоровьем, которые преследовали его всю жизнь.

В процессе моего взросления наше общение с отцом по ряду причин вызывало проблемы. Однако, читая о его ранних годах, я узнал много нового, о чем даже не подозревал, и мы смогли поговорить с ним так откровенно, как никогда раньше.

Отец умер внезапно, от сердечного приступа, менее чем через год после написания своего рассказа. И я рад, что нам было подарено драгоценное время для формирования сильной связи, которая, увы, оказалась столь недолговечной.

Моя мать, которой в этом году исполняется восемьдесят один год, также описала свою молодость, вернее, напечатала текст на старой, проверенной временем пишущей машинке. Ее детство было даже сложнее отцовского. И хотя я знал о многих из описанных ею событий, я никогда прежде не видел их глазами маленькой испуганной девочки.

Она родилась в бедной семье иммигрантов, у которых было тринадцать детей. В шестилетнем возрасте мама упала на улице, и какой-то грузовик переехал ей ногу, нанеся открытую рану и раздробив ступню. “Скорая помощь” не приехала, так как дело происходило в неблагополучном районе. Соседи отвезли ее в больницу, однако врачи отказались принять ребенка, и она чуть не умерла по пути в другой госпиталь.

Внимательная медсестра, служившая во второй больнице, подарила маме куклу с лицом актрисы Ширли Темпл. Это была первая в ее жизни игрушка. Мама заснула, крепко держа куклу в руках, однако наутро ее уже не было. Кто-то украл игрушечную Ширли.

Когда маме исполнилось восемь лет, ее мать умерла, после чего девочка попала в приют. Приютские дети издевались над ней, так как ее нога была обезображенной и имела необычный цвет. Другие дети боялись от нее заразиться.

Рассказы моих родителей были наполнены описаниями душераздирающих событий и несправедливых ситуаций. Но в них не было ни капли жалости к себе или обвинений в адрес окружающих. Обе истории отличались исключительной искренностью. Да, все это произошло, и именно таким было их детство.

Размышляя о том, сколько пришлось перенести моим родителям в раннем возрасте, я видел, что они с лихвой оплатили все свои долги. Они заслуживали счастливого брака и отличной карьеры, однако ни того ни другого так и не случилось. Их брак был проблематичным, и оба они страдали от тяжелой работы и угнетения со стороны некомпетентных начальников. Когда я был моложе и наблюдал за происходившим в семье, то часто говорил себе: “Я не хочу так жить”. Но с годами я начал задавать себе другой вопрос: “Почему они так живут? Почему их жизнь напряжена и полна несчастий?” Большинству людей ответ ясен, но я был слишком занят собой, чтобы понять очевидное. Отчасти проблемы были связаны с тяжелым детством. Но их страдания имели и другую причину – родители слишком старались, чтобы наша с сестрой жизнь сложилась счастливее. Мы оба – приемные дети, и с возрастом я начал понимать, насколько большую роль в моей жизни сыграло решение родителей взять нас на воспитание (им пришлось немало потрудиться, чтобы нас усыновить: отец был очень сварлив, первые два агентства просто отказались с ним работать, однако мама заставила его вести себя потише, чтобы успешно пройти первичную оценку, и мы с ней часто со смехом вспоминали эту историю). Тот факт, что у меня появились родители, благоприятно сказывается на моей жизни и по сей день. Я все отчетливее понимаю, насколько мне повезло, что на моем пути встретились два человека, готовые пожертвовать многим ради того, чтобы обеспечить мне разные возможности. Читая рассказы, написанные родителями, а затем разговаривая с ними уже с другой позиции (испытывая любопытство, симпатию, с открытым сердцем), я смог посмотреть на них другими глазами, и это изменило как уровень наших отношений, так и всю мою жизнь. Это помогло мне увидеть изъяны в образе моего мышления и ошибки при расстановке приоритетов. Также это углубило мой интерес к собственным занятиям и позволило понять, как много значат для людей крепкие связи и осмысленная работа. Я начал осознавать, что моя миссия идет от родителей и в каком-то смысле начала формироваться еще до моего рождения.

Если говорить совсем просто, то я вижу свою миссию в том, чтобы помогать достойным людям одерживать победы на работе и в жизни. Под победой я подразумеваю право человека на осмысленный труд, гордость за то, чем он занимается, стремление к лучшему и замечательные взаимоотношения с окружающими.

На примере своей семьи я увидел, как дорого обходится изнурительная работа, представляющая собой необходимое зло, обеспечивающее “нормальную” жизнь. Я знал, насколько большой урон нанес такой образ жизни моим родителям. Я уже не смогу отдать им этот долг, но способен помочь другим людям открыть для себя те же возможности, которые подарили мне родители в ущерб себе.

Преодолевая географические, языковые и возрастные барьеры (как это сделал Брайан Адамс в арабском ресторане, а Джон в случае со своими родителями), мы создаем новые возможности и находим новые способы движения к впечатляющему достижению. Брайану такой подход помогает подружиться с людьми, принадлежащими к различным культурам и имеющим разные системы ценностей. А Джона он убеждает помогать людям избежать той боли, с которой столкнулись его родители.

Как показывают обе эти истории, объединение людей разного возраста или принадлежащих к разным культурам оказывается не таким уж сложным делом, если вы готовы сделать первый шаг. И на работе, и в личной жизни вам непременно стоит пытаться заводить связи с представителями других стран и культур, а также с людьми старше или моложе себя. Попросите их стать частью ваших впечатляющих достижений и предложите им свое участие в их достижениях. Попытайтесь установить со своими родителями, дедушками и бабушками новый тип отношений. Спросите их: “Что ты думаешь сейчас о своей юности? Чем отличался тот мир от нынешнего, а что было таким же, как сейчас? Какой момент в вашем детстве был самым лучшим? Что вас пугало больше всего?” Ответы на эти вопросы на многое откроют вам глаза и обогатят ваши связи.

Стоит вам вступить во взаимодействие с людьми, принадлежащими к разным культурным или возрастным группам, и они подарят вам массу новых идей и помогут взглянуть на мир по-новому. Вы сможете учиться на их успехах и избегать их ошибок. Они покажут вам новые способы решения проблем или отношения к жизни. И, как в истории с Марком, посетившим Индию, они могут навсегда изменить ваше восприятие собственного мира.

► *Что полезно знать*

Что бы вы хотели рассказать о своей жизни представителям других культур?

► *Что стоит сделать*

1. Найдите хотя бы трех людей, представляющих другие культуры, с которыми вы взаимодействуете постоянно или время от времени. Попросите их (с должным уважением) побольше рассказать вам о своих культурных традициях. Узнайте, готовы ли они научить вас перечисленным Брайаном ключевым фразам (или некоторым из них).

2. Если ваши дедушки, бабушки или родители еще живы, попросите их описать свои детские годы. Прочтите написанное, и вы удивитесь тому, как много деталей из их прошлого поразят вас.

Раздел 5. Шаг № 4. Сделав достаточно... сделайте еще больше

Истинное влияние не означает соответствие ожиданиям других. Нужно гораздо большее – *вы должны стать незабываемым*. Иными словами, вы обязаны добавлять ценность до, во время и после взаимодействия и во всех трех случаях делать как можно больше. В более широком смысле это означает, что вы должны не только сами создавать ценность, но и находить оригинальные пути для привлечения к своему впечатляющему достижению других людей. В данном разделе мы покажем вам, как это делают настоящие мастера влияния.

13. Сделайте больше “до”, “в процессе” и “после”

Делая массу небольших вещей и объединяя их, можно создать что-то поистине великое.

Винсент Ван Гог

Занимаясь бессвязным влиянием, вы выстраиваете отношения, не имея точного плана действий. Ваша цель состоит в том, чтобы договориться о порядке сделки (*я делаю то, а ты – это*), после чего каждый участник руководствуется своим планом.

Однако истинное влияние подразумевает иное. Стать незабываемым вам удастся только тогда, когда вы сделаете намного больше, чем принято.

Чтобы понять, почему так происходит, вспомните, давно ли вы помогли важному для себя человеку достичь какой-то цели. Подумайте о случаях, когда вы работали с другом над его проектом,

участвовали в планировании свадебной церемонии или в подготовке переезда сына или дочери в другой город.

Наверняка в таких ситуациях вы не произносили фраз: “Я буду помогать вам с десяти утра до полудня – и ни минутой больше” или “Я упакую несколько коробок, но на большее вы можете не рассчитывать”. Напротив, вы тратили долгие часы, разбираясь в сложностях проекта, развешивая украшения или передвигая мебель. Вы добровольно брались за утомительное занятие вроде размораживания холодильника или перевозки свадебного торта. Все это вы выполняли бесплатно и ни минуты об этом не сожалели. Закончив одно задание, вы сразу же принимались искать новое.

Почему? Дело в том, что человек не раздумывая встает на сторону по-настоящему важных для него людей. В сущности, люди поступают так автоматически. Это естественно, потому что для всех нас важны наши отношения и мы хотим их укрепить.

Разумеется, подобные связи представляют собой совершенно особый элемент вашей жизни. Они значат для вас куда больше, чем деловые или дружеские взаимодействия.

Однако вы можете выйти за стандартные рамки в *любых* отношениях. Сделав это, вы громко заявляете о себе как о личности и профессионале.

Кюнджи Наката, консультант по вопросам лидерства из Южной Калифорнии, описывает происходящее следующим образом: “Главное не в том, чтобы привлечь к себе внимание. Главное – это помощь и содействие. Вы заботитесь о людях, как дядюшка, которому небезразлична судьба племянника. Постарайтесь понять, что соответствует их интересам, и помогите им достичь желаемого. Не стоит быть назойливым. Отойдите в сторону или просто встаньте рядом с другими людьми и помогите им сделать что-то значимое и почувствовать себя счастливыми”.

Поступая таким образом, вы закладываете основы для позитивного влияния как в настоящем, так и в будущем. Делая больше, чем от вас ожидается, вы выделяетесь среди других, поэтому вас запоминают. Вы приобретаете репутацию человека, к которому стоит прислушиваться, и никто не задумывается о том, стоят ли за вашими действиями какие-либо скрытые мотивы.

Но это еще не все. Помимо всего прочего вам удастся очаровывать окружающих. Наш друг Гай Кавасаки пишет об этом аспекте позитивного влияния в своем бестселлере “Как очаровывать людей”⁹. “Очарование побуждает вас добровольно менять свои мысли и чувства, а затем и действовать в определенном направлении. Это не просто манипуляция, призванная помочь вам добиться желаемого. Очарование меняет ситуации и отношения... Когда вы очаровываете людей, ваша цель состоит не в том, чтобы заработать на них деньги или заставить их сделать что-то нужное вам, – вы просто хотите наполнить их восторгом”.

Делать как можно больше – то же самое, что подкармливать очарование стероидами. Вы уже помогли людям добиться впечатляющих достижений... а теперь поражаете их тем, что совершаете вещи, которых они не ожидали. Они ответят вам благодарностью, уважением и даже восхищением.

Делать как можно больше – это не одноразовое мероприятие, а постоянная практика. Для достижения максимального влияния стоит сконцентрироваться на трех периодах – *до*, *в процессе* и *после* взаимодействия. Давайте выясним, что и как делают на каждом этапе наиболее успешные из влиятельных лиц, желающие остаться в памяти окружающих.

Как делать больше до

Делая как можно больше до начала выстраивания отношений, вы открыто сигнализируете окружающим, что не стремитесь создать связи лишь в своих личных интересах. Люди, с которыми нам довелось беседовать, разработали для этого множество интересных способов.

Мы уже рассказывали о Тони Шее, возглавляющем компанию Zappos. Под его руководством Zappos превратилась в невероятно успешную компанию, торгующую одеждой и обувью через интернет. В 2009 году она была куплена Amazon.com примерно за 1,2 миллиарда долларов. Zappos считается легендой в области сервиса для клиентов, приводящего к фантастически высоким уровням удовлетворенности и лояльности. Не меньше компания известна и своим позитивным отношением к сотрудникам.

Zappos очень внимательно относится к каждому человеку и ищет тех, кто способен влиться в культуру компании. На работу принимается не более одного процента всех желающих. После первой недели тренинга новым сотрудникам предлагают три тысячи долларов наличными, если они хотят покинуть компанию (причем без каких-либо дополнительных ограничений). Они могут просто взять деньги и уйти. Предложение действует в течение трех недель.

Хотя об этом предложении известно всем сотрудникам Zappos, мало кто им пользуется. Люди любят свою компанию. Они хотят остаться в ней, потому что чувствуют себя там счастливыми. Более

⁹ Кавасаки Г. Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

того, они с самого начала знают, что Zappos хочет сделать для них *как можно больше* .

Сообщая новым сотрудникам о трех тысячах долларов, Zappos посылает важный сигнал. В сущности, компания говорит: “Мы очень рады, что вы хотите сотрудничать с нами. Для нас важно, чтобы на работе вы чувствовали себя счастливыми. И если вдруг окажется, что мы не совсем вам подходим, давайте расстанемся по-дружески. Ради этого мы даже готовы пойти на финансовый риск”. Это совершенно неординарный подход в условиях, когда большинство компаний относится к сотрудникам как к винтикам, которые легко заменить. И это одна из причин, по которым Zappos считается одной из самых результативных и лояльных компаний в мире.

Клиенты также получают от Zappos гораздо больше, чем ожидают. Компания предлагает им разностороннюю поддержку. Мало кто знает, что когда Zappos была еще невелика, ее общие собрания транслировались в интернете и их мог видеть любой зарегистрировавшийся на сайте компании человек.

Мы спросили Тони, не смущает ли его, что он выступает перед огромным количеством зрителей, и не боится ли разгласить важную для конкурентов информацию. Тони ответил, что его сотрудники размышляли над этим. В итоге они спросили себя: “Что больше соответствует нашим ценностям – прозрачность или ее отсутствие?” И решились взять на себя риски.

Начиная взаимодействие таким образом, то есть с самого начала делая как можно больше и даже принимая на себя риски, вы стремительно формируете крепкие связи с людьми, уставшими от того, что их постоянно обманывают, ими манипулируют или предоставляют минимум сервиса. Вы сразу демонстрируете людям свою честность. Они рассказывают об этом другим, те – третьим, и т. д. Вскоре информация о вашей репутации начинает распространяться со скоростью вируса гриппа.

Для обретения истинного влияния нужно понимать и еще одну важную вещь – вы можете делать как можно больше еще *до того* , как задумаетесь о своем впечатляющем достижении. В сущности, вы можете стараться делать как можно больше даже для чужих людей, с которыми у вас нет никаких взаимоотношений.

Дэвид Брэдфорд, бывший руководитель компании Fusion-IO, добился впечатляющего достижения, действуя именно таким образом. Позвольте рассказать вам потрясающую историю о том, как ему удалось привлечь к работе в Fusion-IO основателя Apple Стива Возняка, который впоследствии помог компании добиться феноменального успеха.

Дэвид поначалу не планировал увлечь своей работой Возняка (или Вожа, как его обычно называют друзья). Его участие стало итогом каскада позитивных результатов, которые исходили от одного случайного поступка Дэвида, сделавшего больше, чем от него ожидали.

В то время Дэвид жил в штате Юта. Сын его старого друга собирался переехать туда же и нуждался в поддержке, так как хотел начать юридическую практику. Дэвид решил помочь ему, познакомил с нужными людьми и сделал так, чтобы о молодом человеке узнали во всем штате. Несколько месяцев спустя благодаря этому знакомству Дэвида пригласили выступить с речью на собрании ассоциации адвокатов штата Юта. Собрание проходило в Сан-Валли, в четырех часах езды от его дома, ему предстояло выступать перед небольшой группой – около сорока человек. Многие люди посчитали бы это напрасной тратой времени, однако Дэвид с радостью согласился.

После речи он остался на обед. Оказалось, что основным докладчиком на конференции был Стив Возняк. А его помощница сидела за обеденным столом рядом с Дэвидом. Между ними завязалась беседа, и помощница рассказала, что Возняк наверняка хотел бы пообщаться с Дэвидом как с “единственным представителем мира информационных технологий в этой комнате, полной юристов”. Дэвид и Возняк поговорили, и оказалось, что Воз уже давно присматривается к тем тенденциям, которые интересуют Fusion-IO. Через некоторое время Дэвид отправил Возу информационные материалы о компании и спросил, не хочет ли тот присоединиться к ее наблюдательному совету. Возняк согласился, а вскоре занял пост ведущего научного консультанта Fusion-IO.

Случайность? Возможно. Однако многие люди уровня Дэвида Брэдфорда не считают случившееся подарком судьбы. Произошедшее им кажется закономерным. Все дело в определенном менталитете, при котором связи важнее результата. Вы можете даже не подозревать, какие перспективы способны открыть те или иные взаимоотношения, но в этом и заключается вся прелесть истинного влияния.

Как делать больше в процессе

Когда вы работаете вместе с другими людьми, чтобы добиться впечатляющего достижения (вашего или их), крайне важно преуспеть в том, чем вы занимаетесь. Но одно дело – выполнить задание, а совсем другое – превратить его в часть чего-то по-настоящему примечательного. И если вам удастся последнее, вас запомнят. Более того, люди захотят отплатить вам добром и преумножить ваше позитивное влияние.

Коюджи Наката, один из наставников Джона, рассказал нам историю человека, оказавшего

на него огромное влияние. “Недавно я проделал одно упражнение. Я оглянулся на прожитые мной шестьдесят с лишним лет и мысленно отметил все поворотные моменты своей жизни. Первым человеком, который изменил мою жизнь, был Лестер Таннер, мой школьный учитель”.

Коюджи родился во время Второй мировой войны в лагере для интернированных лиц в Калифорнии. Он американец японского происхождения, его родители были крестьянами. В детстве ему казалось, что и он станет заниматься крестьянским трудом, “работать поденщиком на сборе винограда или еще где-нибудь”. Коюджи довольно плохо учился и не задумывался о будущем, пока в пятом классе Лестер Таннер, учитель и штатный школьный фотограф, не предложил ему стать его ассистентом.

Как рассказывает Коюджи, “чтобы перейти в старшие классы, все учащиеся должны были пройти тест, и я набрал 86 баллов. По условиям теста 85 баллов означали наличие у ученика умственной отсталости, поэтому мне было предложено учиться либо на автомеханика, либо на плотника. Я не имел ничего против обоих вариантов, однако Лестер Таннер сказал мне: “Это неправильно. Ты способен на большее”.

Он заставил меня пройти еще несколько тестов, часть которых была связана не с вербальными упражнениями, а с пространственным мышлением. В них я набрал 134 балла. У меня также обнаружилась легкая степень дислексии, то есть неспособности обучаться чтению. Судя по всему, я относился к категории людей, которым не очень удаются тесты”.

Когда Коюджи перешел в старшие классы, Таннер остался в его жизни. Мало того, что после школы он занимался с Коюджи математикой, он еще обучал его правилам поведения.

“Как-то раз он услышал, что меня заметили катающимся на машине по школьной лужайке, – вспоминал Коюджи. – Он позвонил мне и сказал: “Я узнал об этой истории и очень разочарован”. Эти простые слова меня огорчили, и я никогда больше не позволял себе ничего подобного”.

Через некоторое время Таннер стал директором школы и помог Коюджи поступить в колледж. Через много лет, когда Коюджи уже получил ученую степень, он вернулся в свой город, чтобы навестить Таннера, который к тому времени ушел на пенсию.

Коюджи спросил его: “Много лет назад вы заинтересовались мной, потратили на меня много времени и увидели во мне больше, чем я сам. Вы вдохновили меня в тот момент, когда сам я не ожидал ничего хорошего в будущем. Почему вы так поступили?” К удивлению Коюджи, этот вопрос поставил Таннера в тупик.

“Мне стало ясно, – вспоминал Коюджи, – что в этом поступке проявилась суть человека, который просто делал то, что считал нужным. Он помогал молодым людям учиться и развиваться. Он поддерживал меня точно так же, как и многих других. На минуту я потерял дар речи, представив себе, какому количеству людей успел помочь Лестер Таннер на протяжении всей своей карьеры и какую глубокую благодарность они испытывают по отношению к нему”.

Затем он добавил: “Люди часто спрашивают меня о моей юности. Из-за того, что я американец японского происхождения и при этом имею хорошее образование, они полагают, что я всегда был очень умен, учился лучше всех в классе, что мне давались математика и другие науки. Но это не так. Я смог достичь всего, что имею, благодаря влиянию единственного человека”.

Коюджи утверждает: ему понадобилось немало лет, чтобы решить, в чем состоит его жизненное предназначение. “Судя по всему, – говорит он, – моя миссия в том, чтобы отдавать другим то, что я получил от мистера Таннера. Я будто отражаю то, что он сделал для меня, – я помогаю людям почувствовать в себе лидеров или открыть другие важные качества. Я помогаю им заметить то, чего они сами не замечают, и говорю им: “Ты можешь это сделать. Я верю в тебя”. А мой жизненный опыт подсказывает: очень важно, чтобы в тебя кто-то верил”.

По сути, Коюджи унаследовал от Таннера его миссию: помогать другим добиваться успеха, невзирая на обстоятельства. Он вдохновляет новые поколения людей, и кто-то из них обязательно станет наставником для следующих поколений. И все это началось со школьного учителя, который решил сделать больше, чем от него ожидали.

Другой наш собеседник, Ренард Райт, рассказал похожую историю о том, как стремление “сделать как можно больше” создает настолько прочные узы, что они побуждают людей разыскивать вас даже спустя несколько десятилетий.

Ренард – бизнес-консультант, проживающий в Нью-Джерси. Он также занимает посты председателя совета директоров отделения Urban League в округе Берген и заместителя комиссара Континентальной баскетбольной лиги. Ренард начал учить детей игре в баскетбол много лет назад, когда жил в Нью-Йорке. Он тренировал нескольких ребят из бедных семей, живших в неблагополучном микрорайоне Куинса.

Поворотной точкой стал эпизод, произошедший примерно двадцать пять лет назад, когда он, придя на занятие, спросил: “Где Деймон?” Его собеседники прятали глаза, и наконец один из них сказал: “Он не придет. Он погиб”.

Ренард вспоминает: “Я не поверил своим ушам. Даже не знаю, было ли в мире более печальное зрелище, чем похороны этого ребенка”.

После похорон Ренард принял решение помогать детям из неблагополучных районов всеми возможными способами. Он не мог больше ограничиваться одним лишь баскетболом. Он хотел *сделать больше*. Используя баскетбол как средство для развития командной работы и товарищества, он мог оградить этих детей от уличных банд и наркотиков.

“В тот день моя жизнь изменилась. Я понял, что мое предназначение – помогать детям, – говорит Ренард. – Мне сорок четыре года, но еще никто не спрашивал меня, почему я так страстно этим занимаюсь. А на самом деле все из-за моей преданности памяти Деймона”.

Сначала в баскетбольном клубе Ренарда было всего несколько детей. Другие постоянно приходили к нему и спрашивали: “А могли бы вы помочь и мне?” Постепенно клуб разросся до двухсот участников, при этом Ренард тратил все свое свободное время на организацию турниров, выезды и другие мероприятия. Помимо этого, он вовлекал родителей своих подопечных в деятельность группы “неравнодушных соседей”.

Прошло много лет. Ренард живет в Нью-Джерси и активно занимается различными общественными проектами в области образования, жилья и досуга молодежи. Тем не менее благодаря развитию социальных интернет-ресурсов с ним связывается множество людей, которых он тренировал в Куинсе много лет назад.

“Мне позвонил один из бывших игроков, нашедший меня через Facebook, – сказал Ренард. – Его звали Ламонт, он работал в банке. Ламонт сказал: “Я позвонил просто для того, чтобы сказать вам спасибо”. На это Ренард ответил: “Знаешь, вы, ребята, были важны для меня ничуть не меньше, чем я для вас”. “Может быть, и так, – сказал Ламонт, – но вы должны кое-что знать. У моего родного отца не находилось для меня времени, а у вас оно нашлось. И это было невероятно важно. Я буду помнить об этом до конца своих дней”.

В течение следующих лет Ренард общался со многими из своих бывших подопечных, и все они говорили: “Если бы не баскетбольный клуб, я бы уже умер или сидел в тюрьме”.

Недавно с Ренардом связался еще один из его бывших подопечных по имени Джимми. Ему стало известно, что у сына Ренарда наступили тяжелые времена. Джимми позвонил Ренарду и рассказал, что живет в Сиэтле и у него шестеро детей.

“Шестеро детей!” – воскликнул Ренард.

“Да, но сейчас я думаю о вашем сыне. Передайте ему, что он может звонить мне в любое время. Я сделаю для него все, что смогу”.

Ренард ответил: “Но вы были знакомы с ним двадцать пять, даже тридцать лет назад”.

“Да, но это просто время, которое ничего не значит, – сказал Джимми. – Мы все еще команда”.

Если истории, рассказанные в этом разделе, покажутся вам знакомыми, этому есть веская причина. Мы сознательно выбрали их, чтобы подчеркнуть одну важную вещь: влияние, созданное благодаря тому, что кто-то старался сделать как можно больше, длится чуть ли не вечно. Даже через много лет Коюджи Наката продолжает считать своего школьного учителя одним из самых влиятельных людей в своей жизни. И когда в беде оказался сын Ренарда Райта, один из студентов, которому он помог двадцать пять лет назад, нашел его через интернет и предложил помощь. Чтобы обеспечить столь продолжительное чувство благодарности, вам необходимо много работать, а лучший способ для этого – делать как можно больше.

Лестер Таннер и Ренард Райт делали больше, чем от них ожидали, и их позитивное влияние навсегда изменило людей, которым они помогли. Однако “делать больше” не обязательно означает “проводить масштабные действия”. Вы сможете запомниться людям благодаря не очень глобальным, но продуманным действиям.

Вспомните любой проект, в который вы вовлечены, и спросите себя: “Что я могу предпринять, чтобы повысить его ценность? Что я могу сделать сверх того, что обычно делают люди в этой ситуации? Могу ли я помочь окружающим, что-то сказать им, сделать или пообещать?” А потом, разобравшись с этими вопросами, предложите свою помощь от всей души, не думая о том, что вы можете получить взамен.

Не стоит недооценивать того, насколько долго живет память даже о незначительных действиях. Один наш друг на протяжении десяти лет рекомендовал своим знакомым одного и того же

автомеханика, потому что когда он сам был молод и беден, этот механик часто не брал с него денег за мелкий ремонт. Другой рассказывает о мусорщике, который каждый раз сигналил, подъезжая к его дому, чтобы их малыш мог подбежать к окну и посмотреть на "большой грузовик". И хотя в те времена у нашего друга и его жены было не так уж много денег, они дарили мусорщику подарок на каждое Рождество и даже через тридцать лет вспоминали его с нежностью.

Подумайте вот о чем. Если такие разные люди, как баскетбольный тренер, школьный учитель, механик и мусорщик, смогли оставить о себе впечатление на всю жизнь, делая чуть больше, чем от них ожидалось, то это сможете сделать и вы.

Как делать больше после

После того как наше взаимодействие с человеком заканчивается, мы отмечаем в уме "дело сделано" и движемся дальше. Мы настолько перегружены обязательствами и работой, что с большим облегчением забываем о сделанных и вычеркнутых из списка заданиях.

Однако если вас интересует истинное влияние, необходимо понять, что окончание взаимодействия – это не повод перестать делать *как можно больше*. В сущности, вы сможете добавлять отношениям ценность и намного позже. Как показывает наш следующий пример, один из самых сильных инструментов в этом случае – выражение благодарности.

Уоррен Беннис – председатель консультационного совета Центра государственного руководства в школе политических наук Гарвардского университета, а также близкий друг Марка. Недавно он рассказал ему о своем кардиологе Дэвиде Канноме.

По словам Уоррена, доктор Канном пять раз спасал ему жизнь, сначала вшив кардиостимулятор, а затем несколько раз настроив его в соответствии с изменениями в состоянии пациента. "Именно благодаря ему я живу дольше, чем мне предрекали другие врачи", – сказал Уоррен Марку. Уоррен и доктор Канном стали друзьями, и эта дружба продолжается многие годы.

Уоррен рассказал об одной обеде с Канномом. Он раздумывал над тем, как выразить доктору свою благодарность. Поначалу он хотел подарить ему бутылку хорошего вина, билет на какое-нибудь интересное мероприятие или что-нибудь в этом роде. Однако затем он сообразил, что нужно делать.

"Дэвид, – сказал он, – я размышлял над тем, как отблагодарить вас за то, что вы пять раз спасали меня от смерти, и наконец-то понял. Лучшей наградой для вас будет моя долгая, счастливая и здоровая жизнь". Услышав эти слова, доктор Канном прослезился. Он – прекрасный врач, спасший немало жизней, и, конечно, ему часто говорят, что он способен творить чудеса. Однако слова Уоррена тронули его до глубины души (чего не сделали бы ни бутылка вина, ни билеты в оперу).

История Уоррена напоминает: каждому приятно, когда его ценят. Часто мы считаем, что наша признательность понятна без слов, однако, как показал случай с врачом Уоррена, это не всегда так. Даже если люди уверены в нашей благодарности, высказанная вслух, она все равно обладает для них невероятно высокой ценностью.

Один из лучших способов сказать "спасибо" – выразить так называемую глубокую благодарность:

1. Поблагодарите человека за конкретный поступок, совершенный в ваших интересах.
2. Признайте, что для помощи вам этому человеку пришлось приложить усилия. Например, скажите: "Я знаю, что для успешного завершения этого проекта вам пришлось отложить отпуск" или: "Понимаю, как нелегко вам далось решение прийти на нашу свадьбу, ведь мы пригласили вашу бывшую жену".
3. Скажите человеку, что его действия изменили вашу жизнь к лучшему.

Помимо выражения благодарности найдите другие способы для расширения своего позитивного влияния. Почти в каждом случае у вас есть способ добавить ценность спустя дни, месяцы или даже годы общения с человеком.

Подумайте о людях и вопросах, важных для них. Можете ли вы помочь другому человеку в благотворительной деятельности? Посоветовать его потенциальному клиенту или партнеру? Помочь в решении личных проблем, как это сделал Дэвид Брэдфорд, поспособствовавший сыну своего друга в организации юридической практики? Совершая подобные поступки, вы продлеваете жизнь своим связям.

И наконец, думайте о будущем. Задайте себе вопрос: "Можно ли в будущем сделать это еще лучше?" Если ваш ответ "да", то поделитесь своими идеями с другими людьми.

Джефф Кован – президент компании Annenberg Retreat, занимающейся организацией встреч мировых лидеров. Также Кован возглавляет школу лидерства в области коммуникаций в Университете Южной Калифорнии и преподает в ней.

Кован использует философию "сделать больше после" для поиска улучшений даже в тех ситуациях, когда решения кажутся правильными и все идет хорошо.

По его мнению, после завершения работы над проектом стоит сделать следующее. «Прежде всего необходимо встретиться с командой, поблагодарить ее и сказать, что все сделали отличную работу. Помимо этого нужно устроить дискуссию о том, что можно сделать в следующий раз, чтобы результат был еще лучше. Если вы действительно хотите получить выдающиеся достижения, то вам нужно прежде всего сделать так, чтобы достойные люди чувствовали себя комфортно. Но на этом нельзя успокаиваться».

Делая *как можно больше*, всегда помните, что вы не «отдаете, чтобы получить взамен». Никогда не относитесь к своим действиям как к прелюдии, позволяющей обратиться к другому человеку с неприятной для него просьбой. Поймите, что ваши цели заключаются в выстраивании долгосрочных отношений и создании значимых связей.

Работайте над преодолением менталитета, основанного на «игре с нулевой суммой». Когда вы находите пути, чтобы помочь другим людям научиться чему-то, вырасти профессионально, избежать проблем или достичь своих целей, вы получаете нечто более важное, чем сиюминутный выигрыш. Вы создаете основу для последовательных результатов, формирования более глубоких связей, а также для репутации, основанной на честности. Все это неминуемо приведет вас (причем иногда совершенно непредсказуемыми путями) к реальному и долгосрочному влиянию.

► *Что полезно знать*

Что бы вы предпочли – заключить сделку сейчас или сделать как можно больше для выстраивания отношений, которые могут пригодиться вам завтра?

► *Что стоит сделать*

1. Вспомните случаи, когда люди делали для вас больше, чем вы ожидали. И если эти люди еще живы, обратитесь к ним со словами глубокой благодарности.

2. Думайте о том, что еще вы можете сделать *до, в процессе и после* планируемых вами проектов.

14. Делайте больше в пределах трех каналов ценности

Вы не будете испытывать полное удовлетворение до тех пор, пока не внесете свой вклад в общее дело или не сделаете что-то для блага другого человека.

Уолтер Анненберг, филантроп и дипломат

Одно из последствий мышления, ориентированного на отдельные сделки, заключается в том, что вы концентрируете значительную часть внимания на финансовой составляющей, особенно когда речь заходит о деловых связях. В результате в процессе перехода от бессвязного к связанному влиянию вы можете допустить прежнюю ошибку – не просто *делать как можно больше*, а действовать с дальним прицелом, суть которого – *деньги*.

Однако в реальной жизни лучшие способы развития деловых отношений обычно никак не связаны с тем, сколько денег вы тратите на благотворительность. А если взять личные связи, то дело совсем не в том, сколько карманных денег вы даете своим детям или насколько дорогие подарки покупаете супругам. Конечно, в желании сделать дорогой подарок нет ничего плохого. Но не этим создается долгосрочное влияние.

Лучший способ создать истинное влияние – делать как можно больше в той сфере, которая связана с умами и сердцами людей. Перечислим три способа, которые помогут вам в этом процессе:

• 1. **Расширьте мышление (канал понимания)** своих собеседников. Найдите способ, помогающий им увидеть что-то новое, иначе оценить ситуацию, собрать новую информацию или обрести новый смысл жизни.

• 2. **Помогите им почувствовать себя лучше (эмоциональный канал)**. Дайте им почувствовать, что у них есть все необходимые способности, что они наполнены энергией, имеют право на прекрасную жизнь, успешны, счастливы или обладают ценностью.

• 3. **Совершите эффективное действие (практический канал)**. Найдите способ помочь им самостоятельно предпринять какие-то шаги ради самих себя или людей, о которых они заботятся. Помогите им в разрешении проблем, формировании связей, завершении проектов или достижении поставленных целей.

Если эти три канала кажутся вам знакомыми, то это потому, что они напрямую связаны с тремя направлениями вовлечения, о которых уже говорилось выше. В предыдущих главах мы неоднократно

упоминали: ваша цель состоит в том, чтобы определить отправную точку человека. Теперь ваша цель – сделать жизнь людей лучше, причем так, чтобы вас запомнили. Позвольте привести несколько наших самых любимых примеров.

Добавление понимания

Предлагая людям новые способы взглянуть на себя и окружающий мир, вы навсегда меняете их жизнь. В этом и состоит истинное влияние – и, как покажет наш следующий пример, оно может возникнуть даже после одной встречи.

Этот примечательный случай произошел в Академии ВВС США несколько лет назад. В то время Джон служил в ВВС и работал в подразделении академии, отвечавшем за личностное развитие. Для выступления перед курсантами в академию приехал Пол Буча, и Джон с радостью готовился сопровождать его во время визита.

Буча – кавалер медали Почета, высшей военной награды США. Она вручается президентом страны от имени Конгресса за выдающуюся смелость в ходе военных действий. Однако в своем выступлении Буча не говорил о подвигах, за которые получил медаль Почета. Он вообще не рассказывал о войне. Вместо этого он отметил, что курсанты как будущие офицеры должны учиться поддерживать друг друга и заботиться о своих ближних. Затем произошло странное (Джон не поверил своим ушам): Буча попросил всех курсантов в аудитории взяться за руки.

Оправившись от шока, курсанты взяли за руки своих соседей справа и слева. Как только они это сделали, Буча попросил, чтобы каждый пообещал себе делать все возможное для того, чтобы научиться заботиться друг о друге.

Так как к аудитории обратился не кто-нибудь, а кавалер медали Почета, курсанты выполнили его просьбу. Зрелище было невероятное. Молодым курсантам не свойственна излишняя чувствительность. Джон считает, что если бы в аудиторию вошел человек, имеющий высший военный чин, и отдал курсантам приказ взяться за руки, это бы возмутило большинство собравшихся. Однако просьба Бучи привела к обратному эффекту, который вряд ли забудет любой из собравшихся в тот день в аудитории.

Попросив курсантов совершить это простое, но наполненное глубоким смыслом действие, Буча заставил их *ощутить* то, что раньше они осознавали только умом. Они почувствовали, что теперь связаны на всю жизнь и обязаны заботиться друг о друге. И это новое понимание навсегда изменило их представление о будущей карьере и сути взаимосвязей. Более того, кому-то оно наверняка спасло жизнь.

Буча мог бы обойтись стандартной речью. Он мог рассказать о битвах, в которых участвовал, и своих братьях по оружию. Но вместо этого он показал людям, сидевшим в аудитории, новый способ взглянуть на самих себя и окружающих. А это куда важнее любых историй.

Добавление эмоциональной ценности

Одна из наших главных слабостей при использовании бессвязного влияния состоит в том, что мы прячем свои эмоции... и просим делать то же самое остальных. Иногда мы намеренно играем на чувствах других, чтобы манипулировать ими, но не знаем (и не хотим знать), что чувствуют эти люди в глубине души.

Те, кто обладает истинным влиянием, хотят знать, на чем основываются эмоции окружающих. Пытаясь найти способы сделать еще больше, они стремятся к тому, чтобы жизнь других людей наполнилась новым смыслом, чтобы они стали счастливее и поверили в себя.

Эту мысль отлично подтверждает деятельность Хайди Ройзен. Хайди – талантливый руководитель, стремящийся помочь людям научиться чему-то новому. В Кремниевой долине она заслужила неформальный титул “капиталист-наставник”, а журнал Harvard Business Review назвал ее эталоном в области выстраивания отношений и наставничества.

После основания успешной компании, занимавшейся разработкой программного обеспечения, Хайди работала в Apple вице-президентом по связям с разработчиками из разных стран мира, а затем стала управляющим директором компании Mobius Venture Capital. Сейчас она входит в состав совета директоров TiVo и преподает в Стэнфордском университете.

Хайди верит, что можно многое сделать для окружающих людей, помогая им развиваться профессионально, и заниматься этим очень важно. Она утверждает: “Если вы не пытаетесь расти, вы останавливаетесь. Но если вы не идете вперед, то при этом не остаетесь и на месте – вы начинаете двигаться назад, деградировать. Попасть в глубокую колею легко, а выбираться из нее страшно трудно”. Одна из ее любимых цитат – слова Элеоноры Рузвельт: “Делайте каждый день что-нибудь, что вас пугает”.

Как наставник Хайди получает огромное удовлетворение от того, что делает максимум возможного, помогая предпринимателям привести в порядок мысли, взять под контроль чувства

и действовать несмотря на страх и неуверенность. Зачастую она обнаруживает, что они парализованы нерешительностью. Хайди говорит: “В мире слишком много неуверенности, сложно понять, что правильно, а что нет. Но если вы – предприниматель, то *воздержание* от принятия решений – это худшее, что вы можете сделать. Вы просто застываете и не в состоянии двинуться с места”.

По ее словам, в таких ситуациях люди склонны преувеличивать свои страхи. “Я помогаю им двигаться по пути размышлений, шаг за шагом, еще раз продумать всю ситуацию, а затем предпринять действие”, – говорит она.

Один из обычных приемов, который использует Хайди, чтобы помочь людям выбраться из трясины, – вопрос: “Что самое плохое в этой ситуации?”

“Может получиться так, что у вас не найдется денег заплатить за квартиру, – рассказывает она ученикам. – Выгонит ли вас хозяин квартиры сразу же? Не факт. Возможно, у вас есть профессиональные знания, которые ему пригодятся? Этот подход тоже может не сработать, и вам придется покинуть квартиру, а владелец примется искать новых жильцов. Не исключено, что это может занять у него несколько месяцев, и он даст вам возможность пользоваться помещением в течение какого-то времени и решить свои проблемы...”

По мере того как Хайди помогает слушателям разобраться со своими страхами, они начинают думать четче, успокаиваются и переходят к реальным действиям. “Принимайте решения, потом действуйте, затем корректируйте следующие шаги, – говорит Хайди. – С точки зрения предпринимательства это куда лучше, чем застыть перед лицом возникших проблем”.

Такой совет, исходящий от человека уровня Хайди, обладает невероятной ценностью. Благодаря ее наставничеству десятки предпринимателей, которые в иных условиях упустили бы свои впечатляющие достижения из-за сковывающего чувства страха, достигают невероятного успеха. И все это происходит потому, что Хайди предпочитает делать для них по максимуму.

Одна из частых проблем в компаниях состоит в том, что каждый сотрудник замкнут в своем пространстве. Он окружен ментальными стенами и не знает о проблемах других столь же замкнутых сослуживцев (или просто не обращает на них внимания). Это очень плохо с точки зрения бизнеса и вдобавок ухудшает эмоциональное здоровье людей.

Поэтому один из наших способов добавления ценности при консультировании бизнес-лидеров (а особенно компаний, оказавшихся в напряженной ситуации) заключается в том, чтобы помочь разрушить эти стены и получить рассмотреть окружающих. Для этого мы просим наших учеников ответить на несколько вопросов:

- Где вы родились?
- Какие черты особенно характерны для ваших родителей и как они общались между собой?
- Какое знаковое событие в детстве оказало влияние на формирование вашей личности и определение ценности?
- Какое дело в вашей жизни было самым сложным? Какую самую сложную проблему вам пришлось решать?
- Кто (или что) и каким образом помог вам в этой ситуации? (Это может быть человек, религия, книга и т. д.)
- В чем ваш самый большой недостаток (преодолев который вы станете значительно успешнее)?
- В чем ваша сильная сторона – то, что при активном использовании способно сделать вас более успешным?
- Можете ли вы представить себе какую-то ситуацию в ближайшем будущем, в которой у вас появится отличная возможность преодолеть названный вами недостаток?
- Можете ли вы представить себе какую-то ситуацию в ближайшем будущем, в которой у вас появится отличная возможность активно использовать вашу самую сильную сторону?
- Насколько вы готовы это сделать?

В ходе одной встречи, которую вел Марк, ответы участников поразили их собственных коллег. Например, один сотрудник компании постоянно уходил с работы пораньше, и все шутили, что он идет на встречу с любовницей. В ходе общения с Марком он признался, что уходил для того, чтобы помогать своему отцу вести борьбу с болезнью Альцгеймера. Половина группы прослезилась, а остальные начали наперебой спрашивать его, почему они не сказали об этом

раньше. На что он ответил: “У нас не принято распространяться о подобных вещах”.

Аналогичная ситуация произошла и с другим сотрудником. Он признался, что уходил с работы пораньше, чтобы проходить медицинские процедуры. Оказалось, что у него неизлечимая форма рака, а на момент собрания он был в состоянии ремиссии. Люди снова были растроганы и стали спрашивать его, почему же он молчал об этом, на что мужчина ответил: “Как уже сказал Джо, мы здесь не распространяемся о подобных вещах”.

После этого упражнения участники группы стали относиться друг к другу по-новому. Они перестали видеть друг в друге только шахматные фигуры, помогающие или мешающие двигаться. Люди поняли, что принадлежат к человеческой элите, к той ее сильной части, которая способна преодолеть невероятные сложности и делать правильные вещи даже в условиях сильнейшего напряжения. Они испытали гордость за то, что входят в состав такой группы.

Похожую ценность дарит людям наш друг Марк Лефко, работающий, помимо прочего, экспертом по решению проблем форумных групп Организации молодых президентов (YPO). Под его руководством участники форумов учатся откровенно общаться и делиться своими проблемами, страхами и слабостями.

Как он говорит: “Зачастую участники этих групп пытаются соревноваться между собой в том, кто из них лучше решает проблемы, обладает большим авторитетом или готовностью взять на себя ответственность. Однако все они со временем понимают, что совместные действия позволяют обрести еще больше влияния. Порой они просто не осознают, что другие люди сталкиваются с такими же проблемами – связанными с сотрудниками, наносящими вред компаниям, детьми или с их собственными ошибками, о которых они глубоко сожалеют”.

Марк добавляет: “В чем бы ни состояли проблемы и возможности, главное – уметь поддерживать друг друга, подчеркивать ценность друг друга, делиться знаниями, видением и советами. Когда у одного из участников наших собраний возникает проблема, мы собираемся вместе, и у каждого появляется возможность чему-то научиться и приобрести новый опыт”.

Добавление практической ценности

Мереди Блейк – известный на всю страну юрист и социальный предприниматель. В настоящее время она возглавляет работу инновационного агентства ProSocial, работающего с влиятельными лицами над развитием различных социальных программ. Среди ее достижений – организация кампании, сопровождавшей выпуск документального фильма “Неудобная правда”, снятого по книге бывшего вице-президента США Альберта Гора¹⁰ и получившего премию “Оскар”. В то время, когда фильм вышел на экраны, у Мереди родился первый сын. “Став мамой, я прекратила концентрироваться на себе и стала очень самоотверженной, – говорит она. – Задолго до того, как мои дети научились говорить, они преподали мне урок: нужно бороться за то, чтобы максимально полно реализовать свой потенциал”.

Желание Мереди расти в профессиональном плане несмотря на материнство превратилось в реальность, когда к ней обратилась компания Vulcan Productions, созданная одним из основателей Microsoft Полом Алленом. Идея состояла в том, чтобы подготовить для канала PBS серию передач о душевном здоровье и эмоциональном благополучии. Аллен был преисполнен желания сделать этот проект впечатляющим, однако не знал всех деталей, связанных с позитивным влиянием.

Мереди обнаружила, что много интересных идей может возникнуть по теме привязанности к детям. Она рассказывает: “Меня воспитывали в те времена, когда многие родители следовали советам доктора Спока, полагавшего, что при помощи плача дети пытаются манипулировать нами, и поэтому их не надо брать на руки. Судя по всему, доктор ошибался, и такое поведение со стороны родителей утверждает детей в мысли, что они не могут рассчитывать на папу и маму.”

Детям необходима безопасная зона, сформированная на основе связей с родителями. Это позволяет им впоследствии обрести чувство стабильности и независимости, потому что такие связи влияют на всю жизнь. Именно в первые восемнадцать месяцев жизни в мозгу формируются основные нейронные связи, поэтому данный период очень важен для душевного здоровья и процветания”.

Созданный в сотрудничестве с Vulcan Productions и PBS фильм Мереди не только позволил зрителям понять суть привязанности, но и лег в основу целой серии фильмов под общим названием

¹⁰ Он же – исполнитель главной роли. *Прим. ред.*

“Эта эмоциональная жизнь”. Фильмы этой серии посмотрели около десяти миллионов человек (на сорок процентов больше, чем ожидалось). Возникло и начало активно развиваться онлайн сообщество с новостными лентами, вебинарами и другим бесплатным контентом.

Но у Мередит была идея сделать еще больше. “У меня двое детей, – говорит она, – но на момент беременности и родов я ничего не знала о важности привязанности. В роддоме мне вручили нейлоновую сумку с образцами детского питания, но ни слова не сказали о том, как создавать для детей комфортный климат, позволяющий развить безопасную и позитивную привязанность. У меня достаточно финансовых возможностей, чтобы узнать об этом больше. А что же делать не столь обеспеченным людям?” Особое беспокойство вызывали родители, имевшие небольшие доходы, вынужденные много работать и, следовательно, проводившие с новорожденными детьми меньше времени.

Для решения этой проблемы она приняла участие в разработке информационных материалов для родителей под названием “Первые решающие моменты жизни”. Набор продавался за десять долларов семьям, которые могли себе позволить заплатить такую сумму. За счет этих денег финансировалась бесплатная выдача наборов малообеспеченным семьям. Агентство Мередит помогло наладить связи с роддомами по всей стране. Оно привлекло спонсоров, за счет которых наборы распространялись по больницам и бесплатно вручались семьям с низкими доходами.

Делая больше – не просто помогая Полу Аллену и Vulcan Productions обрести впечатляющее достижение в виде выпуска серии “Эта эмоциональная жизнь”, но и вовлекая во взаимодействие тысячи родителей новорожденных, нуждавшихся в помощи, Мередит смогла в несколько раз увеличить ценность проекта. А кроме того, выполнить и самую важную личную цель – стать ролевой моделью для собственных детей.

“Дети способны впитывать невероятно много информации. Их мозг напоминает мчащийся поезд, – говорит она. – Я чувствую ответственность не только за то, чтобы накормить их, одеть, предоставить крышу над головой и помочь им вырасти, но и за то, чтобы вести максимально наполненную жизнь и служить для них примером”.

Когда вы фокусируетесь на том, чтобы сделать как можно больше, у вас появляется новая цель – найти способ помочь кому-то еще, а не только себе самому. Однако почти все наши собеседники говорят о том, что наиболее эффективно вы сможете помочь другим, если при этом помогаете себе.

Ларри Сенн (председатель правления международной компании Senn Delaney, занимающейся вопросами улучшения организационной культуры) полагает, что вы можете сделать значительно больше для окружающих вас людей, если дадите себе слово вести здоровый образ жизни.

На первый взгляд это может показаться проявлением эгоизма, но это вовсе не так. Если вы в хорошей форме, то имеете больше возможностей позаботиться о своей семье и оказать позитивное влияние на жизнь своих близких в будущем. Если вы здоровы, то у вас больше энергии и ясный ум, а это дает возможность принимать более качественные решения на работе и дома.

Ларри и сам постоянно делает то, о чем говорит. В семьдесят лет он занялся триатлоном на спринтерских дистанциях. Сейчас ему семьдесят шесть, и ежегодно он участвует в шести соревнованиях по триатлону.

Он утверждает: “Все связано с главной целью. Самое главное для меня – это семья. Моя основная обязанность – быть здоровым во имя нее, и поэтому я должен много работать над собой. Я обязан исполнять свой долг и в отношении клиентов, а для этого я должен быть на высоте. Это требует дисциплины – то есть необходимости вести здоровый образ жизни, соблюдать диету, а также развиваться как личность”.

Кстати, Ларри довольно часто побеждает в соревнованиях по триатлону в своей возрастной группе. В этом году он выиграл соревнования в Лонг-Бич, Редондо-Бич, Манхэттен-Бич и Сан-Диего. “Я не особенно быстр, но в моей группе осталось не так уж много конкурентов! – шутит он. – На соревнованиях по триатлону ваш возраст пишут большими цифрами на икре ноги, поэтому довольно приятно обгонять на велосипеде двадцати-тридцатилетних парней и слышать за спиной их восхищенные возгласы”.

* * *

Стремление делать как можно больше не превратит вас в чемпиона по триатлону и не наделит властью, заставляющей курсантов взяться за руки. Однако оно подтвердит (куда лучше, чем любые

слова или манипулятивные техники), что вы заслуживаете внимания и уважения других людей.

Более того, как показывает опыт Ларри Сенна и Мередит Блейк, стремление *всегда делать по максимуму* – прекрасная возможность помочь не только другим, но и самому себе. Когда вы делаете больше, чем от вас ожидают, дарите людям эмоциональную и практическую ценность, то начинаете лучше разбираться и в сильных сторонах своей личности, и в своей системе ценностей. Вы находите творческие пути для решения проблем и открываете в себе стремление сочувствовать другим людям. Каждый день вы делаете что-то, заставляющее вас гордиться собой. И, как ни странно, концентрируясь на том, чтобы сделать больше для других, вы сами становитесь счастливее, здоровее и успешнее.

► *Что полезно знать*

Как чувствуют себя люди после взаимодействия с вами? Лучше или хуже?

► *Что стоит сделать*

В течение следующей недели ориентируйтесь на новый стандарт взаимодействия и на деловых встречах, и в магазине, и при общении с супругами или детьми. Попытайтесь обмениваться со своим собеседником каким-то новым опытом. Можете ли вы поделиться более глубоким взглядом на проблему, предложить практическую помощь или просто дать человеку почувствовать себя немного лучше?

15. Просите других людей делать больше

Нет никакой радости в том, чтобы чем-то владеть и не делиться.

Сенека, римский философ

Возможно, наша следующая мысль вас искренне удивит.

Мы уже говорили о том, как важно *делать как можно больше*. Мы отметили, что такой подход нужно практиковать *до, в процессе и после* взаимодействия. Мы рассказали о том, как *добавлять* отношениям *ценность*, делаясь своим пониманием происходящего, побуждая людей чувствовать себя лучше и помогая им. А теперь мы говорим: *не переусердствуйте!*

Этот совет может показаться вам странным. Но, по сути, мы хотим сказать следующее: чтобы развить истинное влияние, не настаивайте на том, чтобы сделать как можно больше самостоятельно. Вместо этого принимайте помощь всех, кто захочет вам посодействовать. Подобно тому, как вы приглашаете людей присоединиться к вашему впечатляющему достижению, вы можете позволить им сделать его куда более значительным за счет дополнительной ценности. В этом случае люди станут делиться с вами идеями, до которых вы сами никогда бы не додумались. Применяя их, вы повышаете шансы на осуществление впечатляющего достижения, что, в свою очередь, поможет вам увеличить степень своего позитивного влияния.

Позвольте дать и еще один совет – в процессе поиска единомышленников не ограничивайтесь “экспертами” или людьми с таким же культурным багажом и опытом, как у вас. Лучше ищите людей, чьи жизненные испытания отличаются от ваших. Как показывает наш следующий пример, такие люди зачастую могут *сделать больше* неожиданным, но убедительным способом.

Как приглашенный лектор изменил реальность

Карла Сангер – президент и CEO группы под названием BEST (Better Educated Students for Tomorrow). Ее деятельность направлена на решение серьезной проблемы “детей, остающихся без присмотра”, то есть учеников, предоставленных самим себе после занятий в школе.

BEST работает с 28 тысячами учащихся начальных школ в Лос-Анджелесе. В основном группа занимается школами, ученики которых имели самый низкий средний балл, и районами, особенно страдавшими от уличных банд, наркотиков и преступности. Группа BEST гордится тем, что на местах ее работы наблюдается резкое падение уровня преступности и сокращение доли детей, бросающих школу.

Карла уже сорок лет занимается проблемами детского образования, и многие другие участники группы проработали в этой и смежных областях по несколько десятилетий. Однако история Карлы о том, насколько сильное влияние оказала на работу группы одна из самых молодых, недавно присоединившихся к ней участниц.

Однажды Карла захотела проверить, как проходит процесс обучения новых сотрудников, поэтому решила посетить занятие, посвященное ценностям организации. Она предполагала, что сессию будет проводить зрелый и умудренный опытом человек, однако перед собравшимися

выступила молодая беженка из Гватемалы.

Женщина начала свой рассказ с того, что сняла свое ожерелье и показала его собравшимся. “Это ожерелье, – сказала она, – имеет для меня большое значение. Оно принадлежало моей бабушке – женщине с трагической судьбой”. Как оказалось, она была убита властями Гватемалы.

Молодая женщина продолжала: “Представьте себе, как вы теряете что-то очень для вас важное и дорогое, и вы поймете, какую боль испытывает человек в подобные моменты”.

Аудитория состояла из подростков и молодых людей. Эта женщина из другой страны смогла моментально установить с ними связь. Слушатели начали говорить о том, как жалко им было бы потерять фотографии своих родителей, награды за спортивные достижения и т. д.

“Вы рассказали мне о том, – продолжила молодая женщина, – что у вас есть вещи, которые вы по-настоящему цените. Давайте поговорим об этом подробнее. У нас в BEST есть свои ценности, которыми мы очень дорожим. Если кто-то не обратит на них внимания или будет действовать вопреки им, мы будем расстроены ничуть не меньше, чем вы в случае, когда кто-то украдет дорогие для вас вещи. Мы относимся к своим ценностям как к сокровищу. А теперь позвольте мне рассказать, в чем они состоят...”

Она принялась обсуждать ценности группы и описывать, каким образом они реализуются на практике. Особое внимание она уделила вопросу о том, как использовать ценности группы для принятия правильных решений. По ее словам, ценности можно было считать источником вдохновения, а не страха за возможные последствия.

Это была одна из лучших презентаций по данной теме, которую доводилось слышать Карле. И хотя у нее было больше опыта в этом вопросе, чем у любого другого человека, она училась у юной женщины чему-то новому, так же как и сидевшие рядом с ней молодые люди.

После презентации Карла спросила женщину, как ей удалось так замечательно выступить. Та ответила: “Просто я подумала о том, какие слова, помогающие мне слушать и увлечься разговором, я хотела бы услышать от других”.

Благодаря своей молодости, восприимчивости и желанию открыть свое сердце и поговорить о собственной жизни беженка из Гватемалы установила связь с группой американцев в возрасте чуть старше двадцати лет, причем это получилось у нее намного лучше, чем у других, более опытных сотрудников. Она сумела сделать это, потому что Карла и ее коллеги были достаточно мудры, чтобы уступить ей дорогу и позволить делать то, что она считала нужным.

Эрни Уилсон, ректор Школы коммуникаций и журналистики Университета Южной Калифорнии, рассказал нам еще об одном невероятном человеке – бывшем министре торговли США Роне Брауне. Браун был очень влиятелен, он создал широкую сеть контактов и с успехом предлагал каждому, кто находился в сфере его влияния, делать больше, чем требовалось.

Особенно хорошо ему удавалось выстраивать совместную работу людей, не похожих друг на друга, создавать тесные взаимоотношения и мотивировать сотрудничество. “Каждые шесть – восемь недель, – говорит Уилсон, – он выбирал определенную тему для изучения и приглашал представителей разных секторов экономики и университетов на своеобразный семинар. Туда же он звал людей из Белого дома, министерства финансов, бюджетного управления Конгресса и других правительственных организаций”.

Уилсон вспоминал, как в ходе одного семинара бывший CEO Microsoft Билл Гейтс рассказывал о том, насколько важно использовать собственные слабости. “Поступая таким образом, – говорит Уилсон, – вы можете превратить свои слабости в сильные стороны, привлекая к работе сообщества и показывая им пример правильного вовлечения в общее дело”.

Браун создал свое сообщество для того, чтобы лучше разобраться в ряде вопросов, важных для его миссии в министерстве торговли. При необходимости эти люди помогали ему решать вопросы, которые надо было провести через бюрократические лабиринты других правительственных организаций.

“Он был доступен для любого собеседника на всех уровнях организации и отличался способностью внимательно слушать, – говорит Уилсон. – Он создал невероятную атмосферу доброжелательности как внутри министерства, так и за его пределами и постоянно работал над поиском альтернативных источников информации, позволяющих на многое посмотреть по-новому”.

На протяжении многих лет Браун был личным наставником Уилсона, который часто вспоминает его слова: “Постарайтесь усвоить и запомнить навсегда – у каждого есть история, которую он хочет рассказать, и его стоит выслушать”.

Сад добра и блага

У Майка Девлина, как и у Карлы Сангер, есть свое впечатляющее достижение, связанное с детьми. Он, как и Карла, знает, как вовлечь людей и побуждать их *делать как можно больше*, чтобы усилить его впечатляющее достижение.

Майк живет в Кэмдене. Возможно, вам доводилось слышать об этом городе, так как он часто упоминается в новостях, правда, как правило, в криминальных. Дело в том, что это один из самых опасных городов США.

Майк стремился хоть как-то исправить эту ситуацию. Он мечтал превратить его в такое место, где дети могли бы учиться, играть и чувствовать себя в безопасности. Поэтому в 1985 году он приступил к развитию проекта “Сад для детей Кэмдена”. Помимо этого он организовал программу развития садов в своей общине. Майк представлял свое впечатляющее достижение, однако для его реализации была необходима помощь окружающих.

Кэмден занимает площадь около 23 кв. км, и в нем проживает 80 тысяч жителей. Майк рассказывает: “В Кэмдене более 12 тысяч заброшенных участков земли и примерно столько же домов”. Вместе с группой своих единомышленников он помогает горожанам наполнить пустыри жизнью и сделать их частью природы.

Общество с энтузиазмом откликнулось на инициативу Майка. Люди готовы были собираться вместе, вносить посильный вклад и улучшать окружающее их пространство. В прошлом году они разбили в городе свыше тридцати садов и планируют в этом создать примерно столько же (даже больше). Как утверждает Майк: “Красивые места становятся менее привлекательными для уличных банд и наркоторговцев. Цветы способны согнать наркодилера с насиженного места”.

Он считает, что “сады улучшают климат в обществе в целом. В них редко дерутся. Дети, которые могли бы стать уличными бандитами, присоединяются к нашей программе, учатся полезным ремеслам и не уходят из школы”.

Из-за того, что около шестидесяти процентов старшекласников Кэмдена бросают учебу, им довольно сложно найти работу. Поэтому группа Майка также ведет проект по приобретению подростками рабочих навыков. Главное условие программы – учащиеся не должны бросать школу. Иными словами, Майк просит их сделать больше, чем просто разводить сады, он предлагает задуматься над достижением успехов в будущем.

Члены группы Майка добавляют новую ценность имеющимся проектам, и к ним постоянно присоединяются другие жители Кэмдена. Как говорит Майк: “Они занимались и садоводством, и реконструкцией домов в заброшенных районах. Они выкупали их, приводили в порядок и сажали вокруг них деревья. По сути, они занимаются процессом естественного обновления, который начинается с посадки растений. Часто, чтобы выразить мысль о том, как сделать окружающий нас мир лучше, мы используем садоводческие термины. Язык садоводов применяется не только для обсуждения правильности посадки семян и выращивания растений, но и для разговоров на более широкие темы, например о том, как сделать мир прекрасным”.

Нам довелось поговорить с Маршель Робертс, семья которой (ее мама и бабушка) также участвуют в программе “Сад для детей Кэмдена”. “Когда проект только начинался, – говорит Маршель, – моя мама, постоянный добровольный участник разных общественных мероприятий, сразу же к нему присоединилась”. Маршель работала в организации во время учебы в школе и занятий по профориентации. Затем она поступила в Темпльский университет, где сейчас готовится к защите диплома.

Летом Маршель возвращается домой и работает в “Саду для детей Кэмдена”. Она говорит: “Я здесь выросла, поэтому окружающие люди для меня – все равно что семья. Они знали меня всю жизнь, всегда беспокоились обо мне и присматривали за мной ради моего же блага. Мне важно чувствовать, что я – часть добрых сил Кэмдена. Слишком часто люди не хотят тратить свои силы на то, чтобы делать добро”.

Майк и его группа олицетворяют собой философию, которую исповедует еще один наш собеседник – Джонатан Филдинг, директор департамента здравоохранения округа Лос-Анджелес.

По словам Филдинга: “Мало что можно так просто разделить на всех, как благодарность за достижения. Именно поэтому нам так легко создавать союзы и быть частью чего-то большого и важного. Благодарность можно делить на всех без ограничений”. Когда люди начинают превозносить его за достигнутые результаты, он отвечает: “Все эти достижения – итог партнерства. Мы – только часть большой группы. Позвольте мне рассказать о том, что это за группа и что ей удалось сделать...”

Итак, на разных концах округа Лос-Анджелес живут два человека – Карла Сангер и Майк

Девлин, которые помогают менять мир к лучшему для детей из групп риска. Они добиваются успеха не только благодаря своему опыту и увлеченному отношению к делу, но и потому, что приглашают окружающих внести свой вклад и добавить ценность в существующие проекты.

Если вам удастся сделать подобное в своей жизни, вы сможете перевести процесс под названием “делать больше” на более высокий уровень. Вы не только сами будете делать больше того, чего от вас ждут, но сможете привлечь новых людей, творческих, полных вдохновения, способных многократно увеличить успех вашего впечатляющего достижения. И чем разнообразнее будет эта группа, тем масштабнее окажется результат.

Поэтому не ограничивайте круг поиска коллегами, друзьями и родственниками. Попробуйте связаться с людьми, с которыми вы раньше никогда не контактировали. Вовлекайте в работу совершенно разных участников – не только опытных профессионалов, но и новичков, способных предложить интересные и нестандартные решения. Попросите их поделиться своими идеями и усилить ваше впечатляющее достижение, что поможет им вырасти духовно и внести свой вклад в оказание помощи окружающим. А затем, когда вас будут расспрашивать о причинах успеха, скажите: “Позвольте мне представить людей, сделавших это возможным, и рассказать об их деятельности...”

► *Что полезно знать*

Добавляя какому-то делу ценность, позвольте и другим сделать то же самое.

► *Что стоит сделать*

Создайте список впечатляющих достижений, в которые вы вовлечены сейчас и которые планируете в будущем. В отношении каждого из них определите по крайней мере пять человек, способных *сделать больше* для успешного проекта. В частности, сконцентрируйтесь на людях, умеющих по-новому взглянуть на ваши проблемы и цели.

Раздел 6. Перенесите истинное влияние на следующий уровень

Развивая связанное влияние в сложные времена, вы можете превратить собственную уязвимость в триумф, создать себе долгосрочную опору и восстановить любые связи, даже те, что кажутся утраченными навсегда. В этом разделе мы расскажем, как это делать. Кроме того, мы продемонстрируем, какова роль благодарности в том, чтобы стать по-настоящему влиятельным человеком.

16. Позвольте бедам привести вас к впечатляющим достижениям

*Воздушные змеи поднимаются все выше вопреки ветру,
а не благодаря ему.*

Уинстон Черчилль

Миллионы людей не могут добиться значительного влияния, поскольку они находятся в плену фразы “я не могу”. Они приводят массу убедительных доводов, почему им не по плечу впечатляющие достижения:

“Я слишком слаб”.

“Я слишком беден”.

“Я бессилён”.

“Я слишком подавлен своим горем”.

“Я слишком напуган”.

Однако истина состоит в том, что наши проблемы и даже трагедии часто приводят нас к осознанию собственной миссии, способной изменить нашу жизнь или мир вокруг. Оглянитесь по сторонам, и вы увидите сотни примеров. Солдат-инвалид вместе со своей семьей и друзьями создал организацию Wounded Warrior¹¹. “Фонд Сюзан Комен”, названный так в память о молодой

¹¹ Некоммерческая организация, созданная в 2002 году Джоном Мелиа, солдатом, получившим ранения во время военной операции в Сомали. Организация разрабатывает ряд программ, направленных на психологическое восстановление бывших солдат, поддержку их семей, обучение новым профессиям и т. д.
Прим. пер.

женщине, умершей от рака груди, ежегодно привлекает миллионные спонсорские взносы на борьбу с этой болезнью. Одна из первых леди США, победившая в борьбе со злоупотреблением алкоголем и лекарственными средствами, основала “Клинику Бетти Форд”. Человек, потерявший зрение после несчастного случая, изобрел азбуку Брайля для слепых. Семья, чей ребенок оказался на грани смерти, изобрела “масло Лоренцо”.

Работа позволила нам, авторам этой книги, познакомиться с десятками влиятельных людей, которые смогли превратить собственные бедствия в не менее значительные впечатляющие достижения, чем описанные выше. Многие начинали свое дело, имея минимум средств. Кто-то из них был болен. Некоторые восстанавливались после злоупотребления алкоголем или наркотиками, а другие сражались со своими душевными недугами. У всех этих историй есть общая черта – готовность извлечь из ситуации полезный опыт. Еще их объединяет то, что они смогли вырваться за рамки **своей реальности** и переместились в **реальность людей**, нуждавшихся в их помощи, а также многие из них смогли открыто заявить о своих слабостях.

Позвольте рассказать вам историю одного врача, который смог преодолеть страх и неуверенность и создать общественное движение, изменившее жизни врачей по всему миру.

Как раскрывать секреты

Доктор Дэнни Фридланд – основатель метода доказательной медицины, общемирового стандарта в области медицинского обслуживания. В 1998 году он опубликовал первую в США книгу, посвященную этому методу, после чего занялся обучением врачей-терапевтов. Это было впечатляющее достижение, однако не совсем такое, о котором мы хотели бы рассказать.

За много лет до того, как обрести славу, Дэнни был студентом-медиком и проходил обучение в Университете штата Калифорния в Сан-Франциско. Это было непростое время. Дэнни был иммигрантом из Южной Африки и чувствовал себя в изоляции. Он обратился за помощью к профессиональному психологу, однако единственное, что помнит после шести месяцев общения, – это фразу “Похоже, у тебя немного снесло крышу”.

Дэнни не знал, что делать. Но понимал, что ему почти все время страшно. Он решил не прятаться от своих страхов, а взглянуть им в лицо. Поэтому он начал общаться с другими студентами-медиками. “Вы сомневаетесь в себе?” – спрашивал он. Большинство отвечали: “Да, разумеется”. Он проинтервьюировал 314 человек, и 311 сказали, что им приходится постоянно бороться со своими страхами и сомнениями.

Боле того, он узнал, что почти шестьдесят процентов спокойных, уверенных в себе и внешне успешных коллег посещают психолога, как делал он сам. Он не был оригинален в своем ощущении одиночества и паники. Многие окружавшие его студенты чувствовали себя подавленными и разбитыми.

Как ни парадоксально, это открытие позволило Дэнни обрести силы, вдохновение и стремление сделать что-то необычное. Вместо того чтобы сдаться, он решил достичь своего впечатляющего результата. Дэнни дал понять сокурсникам, что они не одиноки в своих страхах и сомнениях. Он создал специальную студенческую сеть, в рамках которой будущие врачи могли обмениваться своими историями и разговаривать о чувстве уязвимости. Это позволило ему изменить культуру всего учебного заведения. Он продолжал обучать коллег-студентов методам преодоления уязвимости, а затем его попросили провести аналогичные тренинги и для врачей.

Со временем он стал оказывать влияние на все медицинское сообщество. И, очевидно, с учетом высокого уровня самоубийств и депрессий среди врачей и студентов-медиков, он смог спасти жизнь многих своих коллег. Победа Дэнни демонстрирует самое важное правило влияния в ситуациях, когда вы сами уязвимы. *Признайте свои чувства*. Сделав это, вы сможете эффективно с ними справиться. Когда Дэнни решился взглянуть в лицо своим страхам и сомнениям, это дало ему силы, необходимые для того, чтобы вырваться из рамок **собственной реальности** и вовлечь во взаимодействие других врачей. Сделав это, он обнаружил, что у всех есть своя мертвая зона. Каждому из студентов казалось, что он страдает в одиночестве, окруженный яркими и уверенными в себе людьми. Задавая простые вопросы, например, “сомневаетесь ли вы в себе?”, Дэнни смог заглянуть за пределы мертвой зоны и прийти к впечатляющему достижению.

Что главное в этой истории? Если вы ощущаете, что уязвимы, помните, что вы не одиноки. Неважно, что именно вы чувствуете. Наверняка вокруг вас есть люди, испытывающие то же самое, и возможно, действуя сообща, вы сможете добиться впечатляющего достижения. Ваш первый шаг к этому довольно прост – спросите окружающих: “Страшно ли кому-то еще так же, как и мне?”

Через много лет после окончания медицинского университета Дэнни вновь пришлось искать в трагических событиях положительную сторону. Дело в том, что его мать серьезно заболела. В то время ей было уже семьдесят лет, однако она всегда выглядела здоровой и полной энергии. И вдруг она начала худеть и быстро

уставать. Эти симптомы, а также потеря аппетита заставили Дэнни заподозрить рак. Однако ее лечащего врача эта информация явно не интересовала – он собирался отправиться в отпуск. Дэнни настоял на проведении тестов. Гастроэнтеролог сообщил, что результаты отрицательные и, по всей видимости, проблема носит психологический характер. Дэнни не сдался. Он заставил врача провести томографию, после которой ему позвонил рентгенолог и сообщил ужасную новость. У матери Дэнни обнаружили рак поджелудочной железы, распространившийся на печень. Дэнни был потрясен, потому что понимал, что его матери осталось жить считанные месяцы. По словам Дэнни, сообщить об этом матери оказалось одной из самых сложных задач в его жизни. Набрав номер, он сказал: “Извини за то, что я должен тебе сказать”. Мать тут же ответила: “Ты хочешь сообщить мне про тихого убийцу?” Он полетел в Сан-Диего, чтобы быть как можно ближе к матери. Приехав домой, Дэнни обнял ее и сказал: “Что бы ни случилось, я обещаю, что это будет самый интересный год в твоей жизни”.

Для начала Дэнни отправился вместе с матерью к онкологу. Он рассказывает: “Мне никогда не приходилось видеть человека, до такой степени не умеющего общаться с больными. Я вручил ему исследование о борьбе с раком на такой стадии. Было ясно, что он не в курсе профессиональных новостей. Он постоянно говорил “это интересно”, вместо того чтобы сказать: “Вот что нам надо было сделать””.

Затем онколог внезапно повернулся к матери Дэнни и сказал: “Скажите, вы хотите пройти химиотерапию? Вы знаете о ее последствиях?” Мать Дэнни затрепетала. Дэнни увел ее из кабинета врача и пообещал: “Ты никогда больше не увидишь этого человека”.

После недолгих поисков они с матерью отправились к доктору Лоре Фрейкс. При первой же встрече та широко развела руки и сказала: “У нас принято обнимать хороших людей”. После этого она обняла мать Дэнни (которая впоследствии сказала сыну: “Эта женщина сама как лекарство!”). Дэнни и доктор Фрейкс принялись вместе ухаживать за его матерью. Обычно на такой стадии больные могут прожить от четырех до шести месяцев, однако его мать прожила все четырнадцать, при этом качество ее жизни улучшилось. Если в начале процесса она испытывала постоянное ощущение усталости, то через какое-то время смогла заниматься физическими упражнениями четыре дня в неделю. За это время она не провела в больнице ни одной ночи и ни разу не испытывала сильных болей.

Это был неожиданный и приятный результат, но дело им не ограничилось.

Дополнительное время, отпущенное матери Дэнни, изменило ее отношения с мужем. Если прежде отец Дэнни старался прятать свою любовь, то теперь изменился – он постоянно держал жену за руку и относился к ней так внимательно, как никогда раньше.

Изменилась и мать Дэнни. Если раньше она постоянно требовала к себе внимания и легко расстраивалась, не получая его, то теперь сама излучала любовь и желание побыть с близкими подольше.

Отношения между матерью и отцом Дэнни улучшились. Примерно через восемь недель она спросила: “Куда я попаду, когда умру? Где я окажусь?” Отец Дэнни ответил: “Где бы ты ни оказалась, наши души всегда будут переплетены”.

Совместное путешествие с матерью изменило жизнь Дэнни. Он нашел нужную медицинскую информацию и хорошего врача, помог ей справиться с напряжением и неуверенностью, обрести новый смысл и цель в жизни, а затем – достойно умереть. Теперь это стало работой Дэнни – он помогает пациентам испытывать те же позитивные эмоции, какие ощущала его мать в последние месяцы перед смертью.

Позвольте впечатляющим достижениям самим находить вас

Как показывает история Дэнни, движение в сторону впечатляющего достижения может потребовать невероятной смелости, например для того, чтобы шагнуть в неизвестность.

Любям сложно оставить один жизненный путь и выбрать другой, потому что как с финансовой, так и с эмоциональной точки зрения нам нравится оставаться в рамках “достаточно хорошего”. Однако когда изначально выбранное направление отделяет вас от прежних идеалов и страстей, наступает время подумать, действительно ли “достаточно хорошего” хватает и так ли уж оно хорошо.

Один из тех, кому удалось успешно пройти по новому пути, – Дэвид Левинсон, основатель

волонтерской организации BigSunday, работающей в Калифорнии. Дэвид рассказал нам, как и почему создал BigSunday. Это история о том, как впечатляющее достижение само нашло человека.

Дэвид работал сценаристом в Голливуде. Каждый имевший дело с этой “фабрикой грез” знает, насколько тяжело общаться с находящимися там людьми, которые готовы ради собственного успеха растолкать всех локтями и думают только о себе.

Достаточно потрудившись ради достижения успеха и карьерного роста, Дэвид неожиданно испытал потрясение. Это произошло, когда старший продюсер пригласил его на встречу.

Продюсеру нравилась работа Дэвида, он хотел услышать его идеи, связанные с будущим фильмом. Однако на протяжении всей встречи этот человек практически ни разу не посмотрел на Дэвида, занимаясь работой на компьютере и поеданием куриной грудки.

Дэвид сидел и смотрел, как он ест. Он понимал, что работа, в которую он вложил так много усилий, не была главной темой. Продюсер сказал Дэвиду, что ему понравился сценарий, а затем в комнате воцарилось молчание.

По словам Дэвида, такой стиль поведения характерен для Голливуда, однако “иногда ты чувствуешь, что все происходящее вокруг тебя неправильно”. Ему не импонировала открывшаяся перед ним сторона чужого характера, и еще меньше ему нравилось то, что он вручает свою судьбу человеку, сконцентрированному исключительно на себе.

Продолжая заниматься сценариями, Дэвид решил бороться со своим разочарованием и добровольно занялся помощью нуждающимся людям. Он все чаще участвовал в организации мероприятий в синагоге, после чего все стало приходить в норму.

Наблюдая, как растет количество волонтеров, и веря, что у каждого человека есть возможность помочь кому-то еще, он постепенно сформулировал великолепную идею. В своей книге *Everyone Helps, Everyone Wins* Дэвид пишет, что решил выбрать один день в году, когда люди объединялись бы вокруг единой цели, невзирая на свои религиозные или политические пристрастия. Это было “большое воскресенье”. То, что началось с одного дня, в течение которого группа добровольцев из Южной Калифорнии занималась общим делом, переросло в целую серию мероприятий, проходивших на протяжении всего года. Постепенно оно превратилось в трехдневный уикенд, привлекавший свыше пятидесяти тысяч людей со всей Калифорнии. В прошлом году десятки тысяч добровольцев разгрузили более восьмидесяти пяти грузовиков, доверху наполненных одеждой, книгами, продуктами питания, мебелью, музыкальными инструментами, игрушками, и раздали все это малоимущим.

Только представьте себе: пятьдесят тысяч человек ежегодно тратят несколько дней своей жизни на общее дело. И все потому, что один человек смог когда-то превратить чувство разочарования в страстную решимость и понял, что ему мало “достаточно хорошей” жизни.

Другой пример, когда влиятельный человек превратил ужасную ситуацию во впечатляющее достижение, связан с именем Робин Крамер. Робин – первая женщина – руководитель администрации мэра Лос-Анджелеса, она работала в этом качестве при нескольких мэрах – представителях как Республиканской, так и Демократической партии. Люди настолько уважали ее, что забывали о партийных разногласиях и местных интересах (она сама рассказывала об этом, когда Джон пригласил ее выступить на своих занятиях под названием “От дорожных выбоин страдают представители всех партий”).

Много лет назад Робин возглавляла группу волонтеров, работавших во время избирательной кампании в Калифорнии. В конце концов ей надоело смотреть, как люди борются за власть, голосуют, преследуя собственные интересы, пытаются занять тепленькое местечко, отодвигая в сторону более достойных кандидатов. Конечно, она знала, что собой представляет государственная служба, однако происходящее вокруг ей совершенно не нравилось.

Робин решила уйти, потому что знала: решать проблемы общества можно разными путями. Она сообщила начальнику, что нашла себе замену и собирается уволиться.

Но тот ответил: “Вы не можете уйти. На носу выборы”.

Она сказала: “Человек, который сменит меня, готов к работе, имеет все необходимые навыки и сможет сделать все как надо”.

Ее начальник (по всей видимости, убежденный сторонник бессвязного влияния) повторил: “Нет, вы нам нужны. Вы не можете просто так взять и уйти”.

Она ответила: “Я могу уйти и я уйду”.

“Нет, не можете”.

“Могу”.

Начальник уже вел себя неправильно, но его следующий шаг оказался еще

хуже. Он сказал: “Если вы сейчас уйдете, то уже никогда не сможете вернуться в мир политики”.

Но Робин все равно ушла. И, как показывает ее последующий карьерный рост, она при этом не порвала с государственной службой. Все только начиналось.

По словам Робин, это была худшая работа в ее жизни. “Однако в каком-то смысле, – добавила она, – это была одновременно и отличная работа, потому что благодаря ей я поняла, что у меня есть собственная позиция. Я сказала “нет” влиятельному человеку, дала понять, что мои намерения серьезны, и заставила его подчиниться”.

Дэвид и Робин смогли обрести свои впечатляющие достижения, потому что решились отказаться от того, что им не нравилось. И если жизнь, которую вы сейчас ведете, заставляет вас испытывать несчастья и вы давно утратили интерес к работе, то не исключено, что вам нужно поступить так же.

* * *

Рассказывая о смелости, связанной с первым шагом в сторону неизвестного, мы часто вспоминаем историю нашего друга Стивена Сванпоэля. Стивен, который объехал весь мир, родился в Кении и окончил школу в Гонконге. Примерно двадцать лет назад он иммигрировал в США, не зная в этой стране ни одного человека. Сейчас, когда у него за плечами двадцать изданных книг и множество убедительных исследований, он признан непререкаемым авторитетом в области торговли недвижимостью. В бестселлере *Surviving Your Serengeti: 7 Skills to Master Business & Life* Стивен рассказывает о своих корнях. И первый же урок, который он преподавал, удивляет многих. “На равнинах Серенгети, расположенных в Восточной Африке, на земле, где время застыло, в последнем на планете убежище животных доминирует всего лишь один вид – и мало кто из людей, живущих за пределами региона, знает, о ком идет речь”. Он продолжает: “Это не такие великаны, как слоны или носороги. Это не хищники вроде львов, гепардов или крокодилов. Это – гну, животное, о котором многие люди вообще никогда не слышали. Гну доминируют в Серенгети. Миллионы этих животных ежегодно преодолевают расстояния в тысячи миль, и вся жизнь в Серенгети связана с их миграцией. Их выносливость и упорство позволяют им занимать ведущее место среди всех животных региона”. Именно эти качества – выносливость и упорство – позволяют нам побеждать любые невзгоды. Если вы обладаете ими (а также определенной долей смелости), то считайте, что у вас есть все необходимое для выживания. Знайте, что у вас достаточно сил для распространения позитивного влияния и превращения неудач в удачи, для того, чтобы сказать “нет” движению в тупиковом направлении и найти идею для своего собственного “большого воскресенья”.

► *Что полезно знать*

Если вы думаете, что вы способны на что-то, – вы правы, если вы думаете, что у вас ничего не получится, – вы тоже правы.

Генри Форд

► *Что стоит сделать*

Подумайте о трудностях или неудачах, с которыми сталкиваетесь в настоящее время вы или члены вашей семьи. Затем спросите себя: “Вижу ли я способ получить впечатляющее достижение в такой ситуации?”

17. Как оказывать влияние, отходя в сторону

Скромность проявляется не в том, чтобы меньше думать о себе, а в том, чтобы меньше думать только о себе.

Тони Шей, CEO компании Zappos

Когда у вас есть впечатляющее достижение, оно становится частью вас. Вы вложили немало времени и сил в создание чего-то поистине прекрасного. Ваши достижения меняют то, каким вы считаете себя и каким вас видят другие.

Но наступает время, когда вам приходится передавать свое наследие кому-то. Иногда это мучительно, ведь вы отказываетесь от какой-то части себя самого (так бывает, когда вы вырастаете и уходите из отчего дома или когда отправляете своих выросших детей учиться в другой город). Однако если вы достаточно сильны для того, чтобы отойти в сторону и дать другим людям

продолжить начатую вами работу, то ваше впечатляющее достижение сможет длиться вечно. Именно поэтому влиятельные люди порой совершают мужественный поступок – делают шаг в сторону. Об этом наша следующая история.

Как сохранить впечатляющее достижение при помощи стратегического ухода в сторону

В течение нескольких лет Джон работал вместе с Джоном Роулингом, бывшим руководителем Robertson Fuel Systems и одним из лучших лидеров, с которыми ему доводилось иметь дело.

Руководители компаний часто говорят о необходимости быть постоянно настороже, поскольку окружающие непрерывно наблюдают за ними и делают выводы, основываясь на их поведении. Джон Роулинг был одним из тех редких людей, которые никогда не пытаются изобразить внимание, потому что всегда предельно искренни. В разговоре он никогда не думал о посторонних вещах – он был от души заинтересован в собеседнике и всегда вносил в беседу что-то личное. Когда он разговаривал, было видно, что для него важны и тема разговора, и сам собеседник.

Джон был высокого роста, обладал громким голосом и невероятно широкой душой, но ему удавалось распространять свое влияние, не навязывая себя. Он никогда не говорил с людьми о тех делах, которые они обязаны сделать в его интересах. Вместо этого он фокусировал внимание собеседников на миссии компании, клиентах и других сотрудниках организации.

Несколько лет назад Джон понял: невзирая на великолепные результаты и высочайшую степень приверженности клиентов, в будущем стратегия компании должна поменяться. Чтобы расти дальше, необходимо расширить клиентскую базу и ассортимент предлагаемых продуктов. Джон понимал, что со временем компании потребуется новый лидер, – и он решил, что этому человеку пора принять ответственность на себя.

Джон мог бы провести в руководящем кресле еще несколько лет, продолжая заниматься делом, которое ему было по душе. Он мог бы отложить принятие решения. Однако он думал совершенно о другом – о том, насколько благоприятным окажется это решение для всех остальных.

Он считал идеальным кандидатом на свое место Тома Харрисона и убедил других членов правления поддержать его кандидатуру. Хотя он планировал задержаться в своей должности еще на год, чтобы обеспечить максимально мягкий переход, но уже через несколько месяцев, увидев, что у Тома все получается как надо, тут же отошел в сторону. Он любил компанию и ее сотрудников, однако понимал, что с его уходом переходный период будет более гладким.

Как оказалось впоследствии, самоотверженный поступок Джона отчасти был вызван предчувствием. Через несколько месяцев после этих событий он внезапно умер от осложнений после пустяковой операции, что привело в настоящий шок всех, кто его знал. Семья, друзья и сотрудники компании глубоко сожалели об этой утрате. Однако сама компания перенесла потерю без эксцессов, потому что новый руководитель твердо держал в руках бразды правления.

Как и Джон Роулинг, многие влиятельные люди всегда помнят о том, как важно помочь другим освоиться в новом деле, достаемом им по наследству.

Нам довелось поговорить об этом с Хэнком Кеннеди, президентом компании АМАСОМ, издавшей эту книгу. Хэнк верил, что именно он отвечает за поиск и обучение своего преемника. Он занимался этим как раз в тот период, когда мы с ним беседовали. Он сказал: “Мне только что исполнилось шестьдесят шесть лет, и возможно, мне осталось до пенсии года два, может – лет пять. Поэтому у меня есть важная задача – найти и обучить своего преемника”. В этом и состоит настоящая скромность. Именно она отличает людей, обладающих истинным влиянием, от тех, кто концентрируется не на передаче и сохранении своего наследия, а на сиюминутных победах.

Как помочь другим найти свои впечатляющие достижения

Иногда уход в сторону означает, что вы передаете судьбу впечатляющего достижения в руки других людей. А иногда вам приходится попрощаться с людьми, которые помогли вашему достижению реализоваться. Когда перед ними открываются новые возможности, важно помочь им стать успешными (даже если вам сложно найти для них замену). Как показывает пример нашего следующего собеседника, вы можете помочь своим коллегам принять единственно правильное решение.

Много лет назад наш друг Гленн Руперт работал на семейную компанию Florida Rock Industries. Компания привлекла внимание Гленна по двум причинам: репутация лидеров как исключительно честных людей и высокие стандарты поведения, которых придерживались ее сотрудники.

Исполнение стандартов начиналось сверху. Например, однажды утром владелец компании Тед

Бейкер договорился об определенной цене на строительный кран, выставленный на продажу. При этом он не успел заключить с покупателем письменный договор, и все дело ограничилось рукопожатием. В тот же день, но чуть позже, другой человек предложил за кран двойную цену. Бейкер отказался от нескольких сотен тысяч долларов, сказав, что он уже договорился с другим покупателем, и они пожали друг другу руки.

Как говорит Гленн: “Люди, на которых я работал и хотел работать, были просто потрясающими – они вели себя здраво, и в любую минуту я мог на них положиться”.

Гленн вспоминал разговор со своим боссом Диггзом Бишопом.

“За день до этого я встретился с одной девушкой, консультантом по кадровым вопросам, – говорит Гленн. – Я начал расспрашивать ее о том, чем она зарабатывает на жизнь, а затем сказал, насколько мне нравится то, чем она занимается. Она была независимым консультантом, и мы поговорили о том, как много есть у человека способов повысить свой профессионализм и узнавать что-то новое. В разговоре с Диггзом я никак не мог отклониться от этой темы, и в какой-то момент Диггз взял меня за руки и сказал: “Гленн, у меня к тебе вопрос”. – “Что за вопрос?” – “Чем ты хочешь заниматься?”“

Гленн подумал, что его собеседник хочет сменить тему, и начал рассказывать о проекте, которым занимался в ту пору, однако Диггз прервал его: “Нет, я имею в виду не это. Я говорю о тебе. Судя по всему, работа, которой занимается эта девушка, привлекает и тебя. Так чем ты хочешь заниматься?”

Гленн сказал, что действительно хотел бы заниматься тем же, чем девушка, с которой он познакомился накануне, – помогать людям совершенствоваться и меняться. Однако он не знал, каким образом можно добиться успеха в этой роли. До сих пор он видел себя специалистом в области управления проектами.

Гленн до сих пор помнит, как Диггз улыбнулся и сказал, что он неправ. “Гленн, – произнес он, – ты отлично справляешься со своей работой, и я совершенно не хочу терять такого сотрудника, как ты. Но ты можешь добиться успеха и в других делах. Тебе просто нужно принять решение, чем ты будешь заниматься. Подумай над этим, а я поддержу тебя в любом случае, даже если ты решишь уйти”.

По словам Гленна, эта беседа подтолкнула его к принятию решения покинуть успешную работу под началом замечательного лидера и пойти своим путем.

Эта история произошла много лет назад, за это время Гленн помог множеству клиентов и построил успешную карьеру в новой области. Как оказалось впоследствии, изменить направление своей деятельности он захотел еще по одной причине... Гленн женился на консультанте по кадрам, о которой рассказывал Диггзу, и счастлив в браке по сей день.

* * *

Мы уже говорили выше, что человек может состояться как личность и профессионал, когда руководствуется истинным влиянием, а не мелочными расчетами. Твердо веря в это, Джон Роулинг смог создать прочное наследие, а Диггз Бишоп завоевал непоколебимую репутацию честного человека. И ни один из них не побоялся в нужный момент отойти в сторону.

Поступить так непросто, ведь это означает, что вы отступаете от своего эго. Однако вовремя отойдя в сторону, вы, по сути, *расширяете* свое влияние. Люди ценят вашу честность и самоотверженность и готовы с еще большим рвением помогать вам.

Еще несколько слов о целях. Когда наступает время передать судьбу впечатляющего достижения в руки других людей, вспомните, что делали в таких ситуациях известные люди. Джон Гленн, первый американский астронавт, стал впоследствии сенатором США. Джон Гришэм до того, как стать популярным писателем, сделал карьеру юриста. А Бабушка Мозес, одна из известнейших в мире современных художниц, всю жизнь проработала на ферме, и только уйдя на пенсию, посвятила себя искусству.

Поэтому, когда наступает время распрощаться со своим впечатляющим достижением, думайте о том, что, возможно, своими действиями вы даете дорогу новому.

Мы уже говорили о Майке Крителли, влиятельном руководителе компании Pitney Bowes. Даже уйдя на пенсию, он не перестал вдохновлять других людей. Майк начал заниматься особым проектом, выросшим из его желания готовить и воодушевлять будущих лидеров для всех сфер жизни. Не так давно Майк стал продюсером фильма, основанного на реальной истории. Речь идет о Катане Старкс из Университета штата Теннесси. Она была тренером по плаванию в этом учебном заведении, но в 1988 году попечительский совет принял решение о расформировании одних спортивных команд и создании других.

Плавание оказалось среди исключенных видов спорта. Катана подала

заявление о приеме на работу в качестве тренера мужской команды по гольфу и получила согласие. Как афроамериканка и первая женщина – тренер мужской сборной по гольфу она столкнулась с серьезными проблемами, однако смогла преодолеть их все, причем с поразительными результатами. Она собрала команду из малообеспеченных молодых людей из разных стран и смогла привести их к победе на Национальном студенческом турнире Ассоциации гольфа. Майк не был обязан заниматься данным проектом, но он сделал это, потому что хотел, чтобы история Катаны Старкс вдохновляла тысячи людей бросать вызов косности и совершать “невозможное”. Даже через много лет после ухода на пенсию Майк продолжает воодушевлять людей, многократно усиливая свое позитивное влияние.

► *Что полезно знать*

Как вы думаете, сколько впечатляющих достижений у вас есть?

► *Что стоит сделать*

1. Если вы возглавляете компанию или ее подразделение, устройте встречу со своими ключевыми сотрудниками и попросите их представить себе, в чем может заключаться действительно серьезный успех для вашей команды или компании в течение следующих трех-пяти лет. Устройте мозговой штурм и представьте, что нужно сделать для достижения такого успеха. Вдохновляйте их (и себя) на то, чтобы меньше думать о вас и больше о том, что должен делать *другой* человек, окажись он на вашем месте.

2. Подумайте о будущем тех людей, которые живут или работают рядом с вами. Чего они хотят, чему они могут научиться и какие из имеющихся возможностей они захотят реализовать? Обсудите с ними эти вопросы.

18. Как оказывать позитивное влияние после совершения серьезных ошибок

*Истинные лидеры открыто говорят о своих неудачах.
Они никогда не прячут их, потому что знают, что неудачи –
лучший способ чему-то научиться.*

Роберт Фиске, консультант СЕО

В идеальном мире мы все можем выглядеть идеальными людьми. Мы никогда не делаем глупостей, не говорим обидные вещи и ведем себя в высшей степени этично.

Разумеется, в реальности такого мира не существует. Время от времени мы все допускаем ошибки, причем порой довольно существенные. Чтобы восстановить нанесенный ущерб, нужно быстро понять, как действовать правильно. Это приобретает особое значение, если на протяжении многих лет вы занимались бессвязным влиянием. Хитрость и манипуляции способны разозлить и расстроить окружающих и навсегда испортить вашу репутацию и имеющиеся связи, если только вы не сделаете решительных шагов для изменения ситуации. Это всегда непросто, и первый шаг будет самым сложным – вам необходимо начать с признания своих ошибок. Вот история человека, у которого хватило смелости это сделать.

Предупредительные сигналы

В свое время Джон был наставником менеджера по имени Стив, который использовал свой сарказм и отличное чувство юмора, чтобы подчеркнуть недостатки чужих идей и продвинуть свои. Его шутки вызывали смех, и он не замечал проблем, связанных с его стилем общения (в отличие от членов его команды).

Ряд опросов показал, что коллеги и подчиненные Стива не одобряли его манеру поведения, но не хотели казаться слабыми и жаловаться на него. Люди, которых он высмеивал, расстраивались и обижались. Беспокойство испытывали и все остальные, так как любой из них мог оказаться объектом злословия. Стив разрушал связи и демотивировал людей, работавших с ним, и это наносило его компании большой урон.

Когда Джон рассказал Стиву о мнении его коллег, тот понял все правильно. Прежде он не осознавал, насколько неприятными были его поступки, и теперь искренне хотел изменить поведение. Но это было непросто, ведь Стив не всегда понимал, что его замечания обидны, и не успевал остановиться, перед тем как совершить ошибку.

Стив попросил о помощи нескольких своих коллег. Он сказал им, что хочет измениться. Это был первый шаг, но теперь ему нужно было продемонстрировать, что он говорил правду, и найти способ вести себя правильно. Поэтому он вместе с коллегами разработал специальную систему. Как

только они замечали, что Стив начинает острить или смущать людей, они подавали ему тайные сигналы. И это сработало. Когда Стив пытался сострить, один из его помощников, сидевших на другом конце комнаты, начинал тереть плечо или почесывать бок. Стив замечал этот сигнал и останавливался на полуслове.

“Это даже стало предметом шуток внутри компании, – рассказывал Стив. – Но теперь не я насмеялся над другими, а они подшучивали надо мной. Коллеги помогали мне не выглядеть болваном. Они, как бейсбольные тренеры, подавали мне сигналы перед “броском мяча”. Это очень верная аналогия. Мои сотрудники позволили мне перестать совершать бессмысленные броски. Взамен я помогал им занимать более выигрышную позицию ради общего успеха”.

Откровенность Стива, готовность взять на себя ответственность за последствия своего поведения и принять помощь от других помогли решить его проблему. Сам факт обращения за поддержкой и то, как он это сделал, принесли ему немало призовых очков. А начав вести себя правильно, он получил еще больше.

“Поначалу предупредительные сигналы так и сыпались на меня, – со смехом вспоминал Стив. – То тут, то там сотрудники принимались чесать себе бока. Но, к счастью, они верили, что я действительно хочу измениться, и стремились мне помочь. Я наконец-то осознал, что порой не вредно подумать о последствиях своих действий, особенно если они вызывают недовольство окружающих”.

Даже после многих лет некорректного поведения Стив смог восстановить утраченные деловые связи, потому что сумел отойти от стереотипа “**мое и близкое**” (я силен и умен) и посмотреть на происходящее глазами **своей команды** (“Стив – настоящий болван”). Он усилил свое влияние, когда попросил “наставников” каждый раз сигнализировать о том, что он опять делает глупость. Есть и другая причина, по которой Стив смог изменить ситуацию к лучшему, – ему хватило смелости признать собственные ошибки.

Часто мы боимся вести себя таким образом, поскольку стыдимся откровенно признать свою неправоту или слишком сильно держимся за оборонительную позицию. Но ошибки не делают нас хуже или слабее – они просто подтверждают, что мы люди. И, как покажет следующий рассказ, даже лучшим из нас иногда необходимо корректировать свое поведение.

Герой с ахиллесовой пятой

Гас Ли недавно ушел в отставку с поста председателя комитета по развитию личности военной академии в Вест-Пойнте. Ранее Гас служил в пехоте, затем был воздушным десантником, а позднее – военным юристом. Он имеет несколько медалей. Гас прослужил два срока в Южной Корее и участвовал в формировании воздушно-десантных войск этой страны. Позднее он работал как юридический консультант в комитете сената США по вопросам вооруженных сил и написал несколько популярных книг.

Гас также занимал целый ряд руководящих позиций в бизнесе и на государственной службе и трижды был вынужден докладывать официальным органам о нарушении корпоративной этики со стороны своих работодателей. Он несколько раз уходил в отставку из правлений ряда компаний в знак протеста против неэтичного поведения сотрудников, а иногда его даже увольняли за непреклонность занимаемой позиции.

Все это можно считать довольно солидным списком впечатляющих достижений. Однако Гас редко рассказывает о своих победах. Чаще он пишет и говорит о своих ошибках.

Когда он был курсантом в Вест-Пойнте, его наставником оказался Норман Шварцкопф (генерал, ставший знаменитым после стремительной победы над Ираком в войне в Персидском заливе). Шварцкопф ценил Гаса за чувство юмора, обаяние и ум. Как-то раз он спросил: “Представь себе, что под твоим началом пятьдесят вооруженных людей, готовых повторять каждый твой шаг. Готов ли ты к этому?” Гас понял, что не готов, и попросил своего наставника о помощи.

Шварцкопф поведал Гасу об уроках, которые преподносила ему жизнь, и эти откровения были поразительны. Этот авторитетный генерал рассказал Гасу о том, что истинная дорога к лидерству и настоящему влиянию проходит через умение честно признавать свои ошибки и слабости. Он поведал Гасу, что его тоже мучили страхи и неуверенность в себе, и поделился советами о том, как с этим бороться. Он наглядно показал, что признание своих слабостей – это начало формирования сильного характера.

Другим эталоном поведения для Гаса стала его жена Диана, вместе с которой он написал книгу *Courage: The Backbone of Leadership*. Диане даже удалось восстановить отношения Гаса с его отцом, озлобленным и сложным человеком. По словам Гаса, “он был в восторге от силы ее характера. Со временем ему даже стало стыдно за то, что он совершенно не заслуживал ее уважения, однако она все равно хорошо относилась к нему, не выдвигая при этом никаких условий. Он желал, чтобы она одобряла его поступки. Ему хотелось произвести на нее впечатление. Он смог избавиться от своей гневливости, хотя прожил в этом состоянии многие годы. Нашим детям стало интересно

с ним общаться, и мы превратились в совершенно другую семью”.

Перелом для Гаса наступил в тот день, когда он принялся ругать своего пятилетнего сына за то, что тот не собрал игрушки. Гас вспоминал, что в разгар скандала вдруг посмотрел на происходящее со стороны. На месте сына он увидел самого себя. Он взглянул на обеспокоенные лица жены и дочери и вспомнил, что точно так же смотрели на него собственная мать и сестры. Он заглянул внутрь себя и увидел там своего разъяренного отца.

Как говорил Гас, с того момента его жизнь круто изменилась. Он поднял сына на руки и прижал к себе. Он прекрасно понимал, в чем его слабости и насколько сильно он может противиться радикальным изменениям. Всю жизнь он боялся стать таким же злобным и никому не доверяющим человеком, как его отец, и поэтому начал посещать сеансы психотерапии. В какой-то момент он осознал: чтобы изменения стали необратимыми, нужно еще больше погрузиться в ситуацию. Гас изменил свое отношение к религии, искренне поверил в Бога и начал вести праведную жизнь.

С тех пор, по словам Гаса, он совершенно иначе относится к людям и событиям, происходящим в его жизни. Подобно отцу, он взглянул в лицо своим страхам и смог от них отказаться. Он по-новому оценил свое собственное поведение и понял, что несправедливо срывать свой гнев на ребенке. Приняв всем сердцем происходящие с ним перемены, Гас стал называть себя “выздоровливающим трусом”.

Он стал другим, смог переместиться в реальность своей семьи и увидеть свои действия ее глазами. Более того, в критический момент он сумел понять, насколько неправильно себя ведет. И он проявил настоящую смелость, решив противостоять этой реальности.

Сила прощения

Как показывает история Гаса, даже герои порой ведут себя неправильно. Однако от всех остальных их отличает смелость (а порой смирение), позволяющая заглянуть свою вину перед людьми, которым они сделали больно.

Одним из лучших способов заглянуть вину мы считаем так называемое глубокое извинение. Это действие, способное залечить самую серьезную рану, не ограничивается простым словом “прости”.

Глубокое извинение состоит из четырех частей:

1. Прежде всего опишите, что сделали неправильно или чего не смогли сделать, а затем скажите: “Прошу прощения – я был неправ”.

2. Опишите, какой вред нанесли ваши ошибки другому человеку. К примеру, скажите: “Я знаю, что расстроил вас и что теперь вам сложно верить мне и уважать меня. Я понимаю, что для того, чтобы вновь завоевать ваше доверие и уважение, потребуется некоторое время”.

3. Расскажите о своем желании избежать таких же ошибок в будущем.

4. Спросите человека о том, что вы можете сделать (помимо извинения) для исправления последствий своей ошибки, а затем сделайте это. Чаще всего люди не просят ничего делать, потому что после вашего извинения все их негативные чувства по отношению к вам моментально исчезают.

По мере восстановления контакта с людьми, которых вы ранили, внимательно разберитесь, почему вы допустили подобную ошибку. Как утверждает Джим Маццо, президент компании Abbott Medical Optics и старший вице-президент Abbott Laboratories, истинное влияние не фиксируется на негативе. Скорее, оно связано со способностью учиться на ошибках.

“Я играю в бейсбол, – сказал нам Джим, – и провел на игровом поле тысячи часов. Тренеры замечали мои ошибки и затем заставляли повторять вызвавшие их движения вновь и вновь, пока я не начинал понимать, что именно я делаю не так. Они разбивали мои действия на отдельные элементы и указывали, что неправильно в каждом конкретном случае”.

По его словам, в результате “вы понимаете происходящее и впускаете его внутрь себя. И вам становится ясно, чего *не надо* делать и какие чувства вы испытываете, поступая неправильно. Такой подход позволяет избегать ошибок, он продуктивнее, чем постоянные вопросы “неужели я действительно ошибся?””.

Не прячьтесь от своих ошибок. Вместо этого, как сказал бы Джои Голд, обопритесь *на* них. Разберите каждую на составные части и поймите, где именно вы промахнулись. Если вы не сможете разобраться сами, спросите об этом других. А если вы неспособны отказаться от плохой привычки, сделайте то, что сделал Стив, – предложите своим “тренерам” (коллегам, супругам или детям) сигнализировать вам каждый раз, когда вы приближаетесь к опасной грани.

Человеку свойственно ошибаться, и за это его нужно прощать (если он работает над устранением ошибок). Но, разумеется, более мудрый подход заключается в том, чтобы не допускать ошибок. Один из влиятельных собеседников дал нам отличный совет для таких ситуаций: “Не делайте ничего”.

На самом деле Дэвид Ван, CEO Harvard Business Publishing, имеет в виду, что порой очень важно найти время и поразмышлять над тем, что вы делаете правильно, а что – нет, и как можно улучшить ситуацию. Если вы не будете включать процесс размышления в свое рабочее расписание, то вы станете переносить его на другое время или вообще забудете о нем.

Дэвид – очень занятой человек, однако он нашел идеальное время для размышлений – это дальние перелеты. Например, во время полетов в Китай он размышляет над такими проблемами: насколько хорошо работает наша организация? что происходит с ее лидерами? После этого он решает еще более жесткие вопросы: насколько хорошо работаю я сам? что я могу сделать, чтобы получить более высокие результаты?

Он говорит: “Я постоянно перебираю в голове принятые решения, как сцены из кинофильмов. Как все проходило? Что можно было сделать лучше?” Часто Дэвид приходит к выводу, что в следующий раз нужно поступить иначе – например, раньше привлечь сотрудников к процессу принятия решений.

Дэвид утверждает: “Авиакомпании стремятся оснастить самолеты связью Wi-Fi, однако для меня было бы лучше обойтись без нее. Для любого человека хорошо иметь пусть даже небольшой период времени, когда он может не отвлекаясь вспомнить те или иные события, размышлять над альтернативами и принимать решения”.

► *Что полезно знать*

Человеку свойственно ошибаться... однако помните, что ответственность за ваши ошибки лежит на вас, так что пообещайте себе работать над исправлением их последствий.

► *Что стоит сделать*

Наш друг Барри Погорел, бизнес-консультант, помогающий компаниям со всего мира добиться позитивных перемен, разработал для этого особую технику под названием “беседы об обязательствах”. В ходе своих семинаров Барри просит участников сделать публичные заявления, начинающиеся со слов “Я обещаю вам, что...” Эта техника – отличный способ изменить мышление людей, потому что они сильнее начинают испытывать ответственность и им становится сложнее находить оправдание для бездействия или нарушать данные обещания. Поэтому мы предлагаем вам сделать следующее:

1. Подумайте об элементах своего поведения, которые вы хотели бы изменить, и публично скажите своему другу, коллеге или члену семьи: “Обещаю тебе, что...” А затем попросите этого человека время от времени напоминать вам о данном обещании.

2. Подумайте о какой-то связи в своей жизни, разрушенной из-за ваших собственных действий. Свяжитесь с человеком, которого вы обидели, и извинитесь перед ним, не скупясь на слова.

19. Позвольте чувству благодарности расширить ваше влияние

Временами наш внутренний огонь гаснет, и подарить ему новую искру могут лишь другие люди. Каждый из нас имеет все основания искренне благодарить тех, кто зажжет наш внутренний огонь.

Альберт Швейцер

Недавно Марк столкнулся с необычным для себя опытом. Как психиатр он привык помогать людям в преодолении негативных эмоций, но в этот раз он сам чувствовал себя ужасно. “Все начиналось постепенно, – рассказывал он. – С утра я был полон бодрости и оптимизма. Однако к концу дня тащился домой запутавшийся, огорченный, подавленный и умственно, и физически”. Он никак не мог понять, что это: возраст, депрессия или что-нибудь похуже? Но при этом чувствовал, что у его состояния может быть несколько причин. Наконец, после еще одного на редкость утомительного дня, он нашел ответ. “Я понял, – рассказывал он, – что ежедневно общался с людьми, разочарованными жизнью, окружающими или собой. Из-за того, что я внимательно слушаю собеседников и хочу, чтобы они поняли, насколько я им сопереживаю, каждый день завершается тем, что я переполняюсь разочарованием, гневом и страхом моих пациентов”.

Марк понял: он не сможет оказывать на людей позитивное влияние, если сам будет чувствовать себя плохо. Он также осознал, что решение проблемы не придет со стороны. Ему нужно было найти решение внутри себя. Поэтому он сделал простую вещь. Он сел за стол и составил список всех, кому был за что-нибудь благодарен, – особенно тех, кто верил в него даже тогда, когда

он сам не верил в себя, и тех, кто был готов защищать его, когда он сам не мог этого делать. После того как он составил свой список и вспомнил все, что эти люди сделали для него, он испытал настолько сильное чувство благодарности, что тут же забыл обо всех своих разочарованиях и о тех, кто вызывал у него негативные чувства. Марк смог быстро диагностировать свою проблему и преодолеть ее, поскольку как психиатр многократно замечал, что другие люди раз за разом “наступают на одни и те же грабли”. Эти люди отдают себя другим, однако в ответ получают лишь неблагодарность. В итоге они начинают испытывать апатию, смятение, гнев или разочарование. И понятно, что жизнь отвечает им тем же самым.

Благодарность позволяет разорвать этот цикл – причем моментально. Вместо порочного круга возникает цикл благодарности. Каждый раз, когда мы проходим через него, он становится быстрее подобно ускорителю положительной кармы. Мы уже говорили о том, что глубокая благодарность может восприниматься другим человеком как настоящий подарок. Однако выражение благодарности – это еще и подарок, который вы делаете сами себе. Говоря другому человеку “спасибо”, вы начинаете лучше себя чувствовать. Вы также сможете распространять более мощное и позитивное влияние на окружающих вас людей, а они, в свою очередь, – на других. В сущности, благодарность – это вопрос, о котором постоянно говорили все наши собеседники. Они все время искали новые способы рассказать нам о людях, которые поддерживали их, вставали на их защиту и оберегали от проблем. Вот лишь несколько из рассказанных нам историй.

Как правильно благодарить наставника

Недавно Марк увидел в газете New York Times лестную статью о Джиме Синегале, одном из основателей и бывшем CEO компании Costco (ведущей американской сети магазинов-складов и крупнейшем ритейлере в США). Марк отправил Джиму небольшое письмо с комплиментами по поводу его достижений в Costco. Помимо этого Марк попросил у Джима разрешения написать о нем статью для другого издания. Джим позвонил Марку и сказал (к немалому удивлению Марка), что разочарован статьей.

Статья не понравилась Джиму, потому что, по его мнению, она приписывала ему слишком много заслуг. С его точки зрения, основные заслуги принадлежали Солу Прайсу, основателю компании Price Club (предшественнице Costco). Джим был убежден, что успех Costco зависел именно от Сола, потому что Сол поверил в него, дал ему шанс и во многом поддерживал. У Джима нет образования, полученного в “Лиге плюща”¹². Он считал, что был чуть ли не малолетним преступником, который мог легко пойти по наклонной, если бы Сол Прайс не стал его наставником. Сол разработал новую для своего времени концепцию магазинов-складов на основе Price Club, а Джим научился у него намного большему, чем просто управлять компанией. Он узнал, как ценить людей, с которыми она связана, – начиная от клиентов и сотрудников и заканчивая поставщиками и акционерами. Джим понял: если правильно распорядиться имеющимися возможностями, ему не придется использовать в своих интересах других людей. В 1995 году Costco слилась с Price Club и взяла на вооружение идею Сола Прайса, которую можно сформулировать так: “Делай добро, занимаясь добрыми делами”. Его идеи развивает Джим, который участвовал в работе правления Costco с момента основания компании и до сих пор испытывает позитивное влияние Сола. Джим выражает свою философию так: “Благодарность – это ключ к правильному отношению. Прежде всего вы благодарны за то, что у вас была возможность поработать, научиться новому и понаблюдать за тем, что делают люди, вызывающие у вас уважение. Уважение и благодарность заставляют вас размышлять над каждым важным решением и спрашивать себя: “Что бы сделал в данной ситуации этот человек?” Чаще всего такой вопрос задаст вам нужное направление для поиска правильного ответа. Делая верный выбор и поступая правильно, вы демонстрируете уважение своему наставнику”.

Как отмечает Джим Синегал, “благодарность – это верное отношение”, потому что она позволяет вам улучшать и свои связи, и репутацию. Акцент на благодарности особенно важен в сложные периоды жизни. Выше мы говорили о влиянии, проявляемом в сложных ситуациях. В такие моменты благодарность становится вашим мощным союзником. Вы концентрируетесь на размышлениях о том, за что благодарны другим людям, поэтому меньше думаете о досадном в вашей жизни и больше – о том хорошем, что в ней присутствует. Такая позиция притягивает к вам людей, а не отталкивает их.

Недавно такой пример продемонстрировал Билл Чайлдс, первопроходец

¹² «Лига плюща» (Ivy League) – название, объединяющее ведущие американские университеты: Гарвард, Дартмут, Йель, Принстон, Браун, Корнелль, Колумбия и Университет Пенсильвании. *Прим. пер.*

в области информационных технологий, руководивший строительством первых систем в области здравоохранения в компании Lockheed.

Биллу было семьдесят с лишним. Незадолго до нашего с ним разговора он вернулся от врача, который сообщил ему о необходимости сделать операцию на запястье. Когда он выходил из автобуса в Орландо, водитель забыл нажать на кнопку и выпустить ступеньку. Билл упал прямо на бетонное покрытие, причем настолько неудачно, что раздробил запястье. Из раны пришлось извлечь около пятидесяти осколков кости.

Несмотря на это, он разговаривал с нами довольно весело. Говорил, как ему повезло в жизни: и рана могла быть намного серьезнее, и его карьера оказалась долгой и успешной, и брак длился более пятидесяти лет, к тому же он всегда имел возможность помогать людям, и у него по-прежнему есть для этого силы. Завершая нашу беседу, мы чувствовали себя вдохновленными и просветленными. Мы очень благодарны Биллу: он напомнил нам, что мы можем оказывать позитивное влияние на людей даже тогда, когда жизнь идет не так, как мы планировали.

Как благодарить легенду

Кен Бланшар – один из самых влиятельных современных консультантов и авторов, пишущих на тему менеджмента. Вместе со своими соавторами он создал свыше 430 бестселлеров, но особенно известен благодаря книге “Одноминутный менеджер” (The One Minute Manager), проданной в количестве 13 миллионов экземпляров и переведенной на 37 языков. Вот его история о двух людях, к которым он сам и его жена Марджори испытывают чувство глубокой благодарности:

В 1985 году мне позвонил Ларри Хьюз, президент компании William Morrow, и спросил, как я отнесусь к идее написать книгу совместно с Норманом Пилом. Прежде всего я уточнил: “А разве он еще жив?” Мои родители посещали церковь Пила еще до моего рождения. Ларри ответил: “Он не просто жив. Он до сих пор остается невероятно интересным человеком, так же, как и его жена”. Летом того же года я полетел в Нью-Йорк и пообедал там с Норманом, Рут и Ларри. Мы провели вместе три часа. Марджори не смогла присутствовать на этой встрече. Я давно понял: если собираешься с кем-то сотрудничать, необходимо разобраться с сутью и формой. Суть означает связь между сердцами и обмен ценностями, а форма – это всего лишь ответ на вопрос “как мы собираемся это делать?” Во время обеда Норман и Рут не сказали ни слова о форме. Все разговоры были связаны с содержанием – с тем, кто есть они и кто есть мы с Марджори.

Изначально я думал написать книгу о силе позитивного управления. Однако Ларри Хьюз посчитал, что страна нуждается в хорошей книге, посвященной вопросам этики. В конце обеда Норман задал Рут вопрос по существу: “Рут, стоит ли нам заняться написанием книги с этим молодым человеком?” (На тот момент мне было сорок шесть лет, а они были на сорок лет меня старше.) Она ответила: “Разумеется, но при одном условии. С этого момента на каждой нашей встрече должна присутствовать Марджи. Мы будем работать над этой книгой вчетвером”. Мы научились у Нормана и Рут меняться и перестраиваться. Но прежде всего мы научились тому, насколько важно для супругов быть единой командой. Мы наблюдали за тем, как они использовали сильные стороны своего характера и никогда не указывали друг другу, что делать. Так же, как и в нашей паре, Норман генерировал идеи, а Рут отвечала за то, чтобы они находили практическое воплощение.

Каждое утро Норман и Рут шли на прогулку. Гуляя, они постоянно держались за руки и молчали. Это время они обычно называли “совместным одиночеством”. Можно сказать, что они были для нас отличным примером командной работы в браке.

От них мы еще узнали, что, если в процессе старения вам удастся сохранять чувство юмора и позитивное отношение к происходящему, вы становитесь более приятным человеком. Сами они были невероятно симпатичными людьми. И теперь, когда мы приближаемся к старости, мы все чаще думаем об этом.

Кроме того, мы осознали, насколько сильным мотивирующим фактором может быть познание. Мы видели, с каким воодушевлением они встречают каждый новый день, не зная, чему им предстоит научиться.

И последнее, но не менее важное, – они смогли продемонстрировать нам всю силу духовности жизни. Мы с Марджори не были особенно религиозными до встречи с Норманом и Рут, но благодаря их отношению, наполненному искренней любовью, смогли по-иному оценить суть духовности и впустить ее в нашу жизнь.

Норман умер во сне в канун Рождества в возрасте девяноста пяти лет, а Рут умерла, когда ей был сто один год. До последних дней оба они были полны сил и готовы к новым свершениям.

Возможно, я так и не смог полностью выразить Норману то чувство благодарности, которое испытывал по отношению к нему, хотя и думал об этом при каждой нашей встрече. Я написал книгу, в которой много говорил о роли Нормана в моем духовном развитии. Книга была завершена 22 декабря, когда Норман уже тяжело болел. Я тут же отправил ее Норману. Рут показала ему книгу 24 декабря и сказала: “Норман, посмотри, что тебе прислал Кен. Он посвятил тебе свою книгу”. По мнению Рут, его душа уже готовилась оставить тело, но она верила, что Норман ее услышал. Он умер вечером того же дня.

Время, которое Кен и Марджори провели с супругами Пил, оказалось для них поворотной точкой в жизни. Благодаря этим событиям они привнесли новую, духовную составляющую в деятельность по обучению и развитию лидерских качеств. В результате они смогли установить более глубокий контакт с тысячами людей – и одновременно вернуть свой долг и выразить благодарность Норману и Рут Пил.

* * *

Подобно Джиму Синегалу и Кену Бланшару, десятки влиятельных личностей с готовностью делились с нами своими историями о людях, которые помогли им добиться успеха в карьере и стать лучше. Эти истории не просто глубоко тронули нас, но и наполнили чувством благодарности к людям, поделившимся с нами рассказами о своей жизни. Интересно, что такому поведению есть научное объяснение. Речь идет о так называемом зеркальном отражении. Ученые знают, что в состав человеческого мозга входят “зеркальные нейроны” – специальные клетки, заставляющие нас отвечать на действия и эмоции других людей так, как если бы мы испытывали их сами. Таким образом, когда вы осуществляете действие, связанное с благодарностью, – либо говоря человеку “спасибо”, либо рассказывая о его помощи другим, – ваши собеседники начинают испытывать сходные чувства, а это приводит к немедленному укреплению уз между вами. Поэтому если вы хотите многократно усилить свое влияние, делитесь благодарностью при каждом удобном случае. Не стесняйтесь благодарить людей, помогающих вам, и рассказывайте о них другим. Сформируйте у себя привычку испытывать чувство благодарности каждый день. Фокусируйте свою энергию не на ожесточении по отношению к обидевшим вас, а на благодарности к людям, поддержавшим вас. И если вы почувствуете, что застреваете в цикле отрицательных эмоций, приложите все усилия к тому, чтобы вырваться из него и запустить цикл благодарности.

► **Что полезно знать**

Вы можете сконцентрироваться либо на благодарности, либо на разочаровании. Дело за вами.

► **Что стоит сделать**

1. До конца этой недели расскажите хотя бы пяти людям, почему вы испытываете по отношению к ним чувство благодарности.

2. В следующий раз, когда вы расстроитесь из-за негативных комментариев или событий дома или на работе, вспомните хотя бы трех людей, к которым вы испытываете благодарность. Подумайте о том, что они совершили для вашего блага.

Раздел 7. Собираем все элементы воедино

Итак, вы освоили элементы связанного влияния, и теперь пришло время собрать их воедино. В приведенных далее историях мы рассмотрим четыре различных сценария – спасение бродячей собаки, решение проблем больницы, трудный брак и противостояние двух групп внутри компании – и посмотрим, каким образом наши влиятельные собеседники пришли к своим впечатляющим достижениям.

20. Пример № 1. Спасение четвероногих

“Никто не должен быть брошенным”

Шейла Чои задумала свое впечатляющее достижение в 2005 году, когда организовала некоммерческую организацию Fuzzy Pet Foundation. Работа ее фонда посвящена сокращению чрезмерного роста популяций домашних животных путем стерилизации. Помимо этого фонд занимается спасением животных. Шейлу очень беспокоит, что ежегодно в США умерщвляют от четырех до пяти миллионов здоровых собак и кошек, которые могли бы обрести приют.

Шейла решила сфокусировать деятельность своего фонда на решении самых сложных задач – помощи животным, нуждающимся в заботе и имеющим минимальные шансы попасть в хорошие руки. Fuzzy Pet занимается тем, чего стремятся избежать другие организации, – заботится о животных со сломанными костями, без лап, а также теми, кто подвергся избиению или был выброшен умирать на улицу.

Для самой Шейлы очень важно никогда не отказывать в помощи нуждающимся животным. Ее увлеченность вдохновляет множество добровольных помощников, которые отдают заботе о животных все свое свободное время и даже часть ежегодного отпуска.

Как смотреть за пределы мертвой зоны: “Просто позвоните в службу по контролю за животными”

Если кошку или собаку сбивает на дороге машина, большинство людей звонят в полицию или в службу по контролю за животными. Однако Шейла знает, что на самом деле происходит в подобных случаях, потому что и сама многократно пыталась это делать. Так, она знает, что звонить по номеру 911 бесполезно, потому что по вполне понятным причинам служба спасения предпочитает решать проблемы людей. Она также знает, что во многих случаях служба по контролю за животными не имеет возможности реагировать оперативно. Поэтому, если Шейла видит, что на дороге сбили собаку, она всегда выходит из машины и берет дело в свои руки.

Приведем конкретный пример. В январе 2010 года поздним вечером Шейла возвращалась домой после многочасового собрания в своем фонде в центре Лос-Анджелеса, но проскочила выезд на шоссе, ведущее в Восточный Лос-Анджелес. Она поскорее свернула в темную аллею, чтобы вернуться на свой маршрут. В свете фар она увидела огромную белую собаку, спавшую посреди дороги, и немедленно нажала на тормоз. Район выглядел довольно неуютно, она была одна, но все равно решила что-нибудь предпринять. Шейла включила аварийные фары, припарковалась и вышла на дорогу на высоких каблуках.

Переход в чужую реальность – как увидеть происходящее глазами собаки

Шейла также заметила вторую, коричневую собаку, которая, как ей показалось, защищала белую, лежавшую на дороге. Было понятно, что белая собака нуждается в помощи, и она могла бы умереть или оказаться под колесами другой машины, не вмешавшись в дело человек. Стоило Шейле приблизиться, как коричневая собака предупредительно зарычала. Обе собаки выглядели грязными, неухоженными, их шерсть была спутанной. Они казались очень напуганными и явно опасались людей.

Мимо проходил молодой человек, и Шейла спросила, не знает ли он, чьи это собаки. Она также попросила его о помощи, но он ответил: “Это не мои собаки, они просто живут здесь, на улице”.

Итак, здесь не было людей, готовых помочь, ей некому было позвонить в столь поздний час и некуда отвезти собак. Она также опасалась, что напуганные собаки могут в любой момент сорваться с места. Шейла нашла в своей машине пару ошейников, а под сиденьем – упаковку собачьего корма и банку корма для кошек (она всегда была готова к впечатляющему достижению). На то, чтобы подманить собак, ей потребовалось около получаса, но собаки страдали от голода и поэтому медленно подошли к ней. Каждая из них схватила пищу и отбежала в сторону. Через некоторое время Шейле удалось надеть на собак ошейники и запихнуть в машину.

Было уже почти три часа утра, и Шейле требовалось найти для собак хотя бы временное пристанище. Она позвонила ветеринару, работавшему в местной клинике. К счастью, он поднял трубку. Шейла принялась умолять его о помощи. Она боялась, что в такой час он ответит ей резкостью, например предложит довести собак до ближайшего пруда. Однако ветеринар неохотно согласился помочь. Они встретились на парковке перед его офисом и открыли двери лечебницы в 3:45 утра. Обе собаки прошли обследование, получили необходимые прививки и лекарство от блох, а Шейла уехала домой.

Как делать больше... в стиле Шейлы

С коричневой собакой все прошло гладко, но с белой возникли проблемы. Ветеринар позвонил Шейле и сказал, что эту собаку необходимо забрать из клиники. Она была сильно напугана и стремилась укусить любого подходящего к ней человека. К ней не мог приблизиться ни один из ветеринаров клиники (поэтому о том, чтобы стерилизовать ее, не могло быть и речи). Ветеринар разговаривал с Шейлой по телефону почти сорок пять минут, объясняя, что белая собака слишком агрессивна, чтобы кто-то захотел забрать ее домой. Он даже упомянул об эвтаназии. Шейла примчалась в клинику и спросила, может ли она забрать собаку к себе. Ветеринар снова предупредил, что собака постарается укусить любого, кто к ней подойдет. Он разрешил Шейле войти

в вольер и предупредил, что не несет никакой ответственности за последствия. Шейла вытащила из машины собачьи консервы и направилась к собаке. Она принялась ласково с ней разговаривать, и казалось, что белая собака ее узнает. Она несколько раз взмахнула хвостом, однако затем съежилась и попыталась спрятаться в углу клетки. Шейла захотела погладить ее, но собака отпрянула. Поэтому Шейла просто бросила ей корм. Собака приблизилась на несколько сантиметров, но вновь отскочила, как только Шейла попыталась еще раз прикоснуться к ней.

Примерно через час собака подползла поближе к Шейле. Та погладила ее, потрепала по животу и принялась с ней разговаривать. Наконец ей удалось взять собаку на руки и отнести к ветеринару. Шейла придерживала ее и на операционном столе, пока собаке вкалывали анестезию, а потом проводили стерилизацию.

У таких историй не всегда бывает счастливый конец, однако на этот раз все обошлось. Благодаря друзьям Шейлы каждая из собак со временем обрела свой дом.

* * *

Спасение животных – основное и важное дело для Шейлы, однако она занимается им не в одиночку. Окружающие люди помогают ей, потому что верят в серьезность ее лозунга “Никто не должен быть брошенным”. Благодаря ее репутации к работе фонда подключается множество волонтеров, в том числе и знаменитостей. Каждый год Fuzzy Pet Foundation спасает, лечит и пристраивает в добрые руки примерно двести кошек и собак.

21. Пример № 2. Все имеет значение

Впечатляющее достижение: “каждому пациенту – максимум внимания”

Стэнфорд – один из ведущих медицинских центров и университетов в мире. Однако Амир Рубин, президент и исполнительный директор стэнфордской больницы, не желает останавливаться на достигнутом и говорит: “Мы желаем улучшить даже то, что нам хорошо удается”. Он поясняет: “Мы хотим служить не только тем, кто находится с нами рядом, но и всему миру. И такая возможность возникает благодаря нашим людям, учреждениям и ресурсам”. По мнению Рубина, все начинается с миссии организации: “Исцеление человечества при помощи науки, сострадания и максимума внимания каждому пациенту”. Вся разница заключается именно в последних словах – *“максимум внимания каждому пациенту”*. Именно они подчеркивают приверженность интересам *каждого человека*, получающего лечение в Стэнфорде. И это не может не поражать.

Взгляд сквозь мертвую зону: “У нас и без того хорошая репутация”

Многие учреждения создают себе отличную репутацию, а затем десятилетиями почивают на лаврах. Все дело в том, что они не могут вырваться за пределы своей мертвой зоны (“Мы успешны, поэтому можем считать, что делаем все правильно”).

Стэнфорд нельзя отнести к таким организациям. Эта клиника не ограничивается собственной точкой зрения при оценке своих результатов. Она внимательно изучает мнение каждого пациента, то есть (с учетом своего мирового статуса) – всего мира.

По словам Рубина: “Это не место для расслабления, связанного с силой нашего бренда или репутацией. Это место, где можно вершить великие дела. Мы считаем, что наши великие дела – часть долга перед обществом”.

Рубин поясняет, что стоит только посвятить себя реализации принципа “максимум внимания каждому пациенту”, и важным становится практически все – и каждый человек, и каждый вид деятельности, и каждое помещение (начиная с операционных и заканчивая парковкой).

Переход в реальность пациентов и сотрудников

С точки зрения Рубина, реализация впечатляющего достижения в Стэнфорде предполагает вовлечение каждого сотрудника организации.

Он утверждает: “Наша культура определяется каждым делом, которым мы занимаемся и в понедельник, и во вторник, и в среду”. Иными словами, *важно любое действие, совершаемое каждым сотрудником, и не менее значима его точка зрения*.

Лидеры Стэнфорда напрямую общаются с персоналом и пациентами. Они связаны друг с другом, активно вовлечены во взаимодействие и несут общую ответственность за то, чтобы все функционировало как надо. Каждый человек вносит свой личный вклад в создание впечатляющего достижения для любого отдельно взятого пациента – без исключений. Группы сотрудников постоянно

общаются между собой, чтобы обмениваться примерами из практики, идеями и поддерживать обратную связь.

Рубин отмечает, что все это было бы невозможно, если бы персонал не считал клинику любимым местом работы. Поэтому, пока рядовые сотрудники концентрируются на том, чтобы уделять “максимум внимания каждому пациенту”, менеджеры думают о другом впечатляющем достижении – “максимум внимания каждому сотруднику”.

Как делать больше... в стиле Стэнфорда

Принятое в Стэнфорде отношение к пациентам заставляет персонал клиники постоянно искать способы повышения стандартов обслуживания. К примеру, в Стэнфорде часто проводятся тренировки, направленные на отработку действий в случаях чрезвычайных ситуаций. В таких ситуациях недостаточно просто оказать помощь людям, страдающим от болезни или травмы. Сотрудникам необходимо понимать, как вести себя с паникерами – фактически здоровыми людьми, боящимися, что у них есть та или иная болезнь. Эти люди способны застопорить работу любого медицинского учреждения и не позволить оказать помощь тем, кто действительно в ней нуждается. Для решения проблемы два терапевта из Стэнфорда – Эрик Вайсс и Грегори Гилберт – предложили обслуживать нуждающихся в медицинской помощи “не выходя из машины”. Эта креативная идея возникла, когда Вайсс, путешествовавший со своей семьей, заехал в придорожный McDonald’s и заметил там много кашляющих посетителей. Вайсс и Гилберт предложили начинать работу с пациентами прямо на парковке. Команды медиков проводят оценку состояния людей непосредственно в их машинах и выявляют, кто действительно болен, а кто просто нуждается в подтверждении того, что с ним все в порядке. Доктора разработали и протестировали этот инновационный процесс быстрой оценки состояния пациентов и их лечения. Он повышает эффективность обслуживания, снижает вероятность перекрестного заражения, уменьшает издержки и позволяет персоналу сконцентрировать свои усилия на том, что приносит максимум пользы. Помимо этого, метод позволяет уделить внимание каждому пациенту (уменьшая степень обеспокоенности у паникеров и при этом максимально быстро оказывая помощь настоящим больным). Это впечатляющее достижение, возникшее благодаря максимальному вниманию к каждому клиенту. Именно поэтому пациенты много лет считают Стэнфорд одной из лучших больниц в мире.

22. Пример № 3. Готовность к новой жизни

Впечатляющее достижение: “Природа и воспитание – это еще не все”

Одна семейная пара сформулировала для себя понятие впечатляющего достижения – она хотела дать своему почти распавшемуся браку еще один шанс.

Поэтому она обратилась к Марку, который в то время занимался семейными отношениями. Марк – один из ведущих мировых экспертов в области восстановления разрушенных браков. Он помогает разведенным супругам вновь вступить в брак друг с другом при помощи разработанной им технологии.

“Знаете ли вы, что дети наследуют манеры одного или обоих своих родителей, однако их чувство безопасности и благополучия напрямую зависит от того, как родители справляются с возникающими у них конфликтами?” – спросил Марк.

Жизненная ситуация этой пары еще не дошла до точки невозврата. Когда они услышали замечание Марка, оба были вынуждены согласиться, что у их детей могли возникнуть определенные сложности. После этого они принялись описывать свои семейные проблемы, связанные с депрессиями, маниакальным расстройством, злоупотреблением алкоголем, а также рассказали о том, что им пришлось расти в семьях, жизнь в которых была наполнена хаосом, домашним насилием, постоянным чувством вины и манипуляциями. Затем Марк спросил: “А что, если через год в вашей жизни возникнет момент, когда вы, посмотрев друг на друга, могли бы сказать: “Да, мы не только смогли сделать то, что хотели, но и создали здоровый климат, которого нам не доставало в детстве, и дали достаточно счастья нашим детям”?”

Пара хорошо ответила: “Нет, это невозможно. Наши отношения слишком запутаны”.

На это Марк сказал: “Природа и воспитание – это еще не все. У вас всегда есть еще один шанс”.

Взгляд сквозь мертвую зону: “Слепота и инфантильность”

Марк поинтересовался у семейной пары: “Вызывают ли у вас уважение люди, достойно

ведущие себя даже под давлением? Хотите ли вы быть на них похожими?”

Оба согласно кивнули.

“Далее, – продолжил Марк, – согласитесь ли вы с тем, что когда люди ведут себя инфантильно, жестоко или коварно, это выглядит ужасно и вызывает желание оказаться как можно дальше от них?” Они вновь ответили “да”.

Переход в чужую реальность

Затем Марк спросил: “Согласны ли вы, что в жизни практически каждый день возникают ситуации, расстраивающие, злящие и разочаровывающие вас, – как из-за других людей, так и из-за ваших собственных действий?”

“Разумеется”, – ответили оба.

“А теперь скажите, согласны ли вы с моим мнением о ваших личностях и личностях других людей, – продолжил Марк. – Я думаю, что личность человека можно представить в виде трех концентрических кругов. Каждый раз, когда с вами происходит какое-то разочаровывающее событие или кто-то вас расстраивает, внутри вашего внутреннего круга запускается механизм непощения. Если вы не справляетесь с этим механизмом и он подчиняет себе вашу личность, дело кончается плохо. Все ожесточенные люди в какой-то момент жизни подчинились механизму непощения. И когда ваше непощение начинает разрастаться подобно пузырькам в кипящей воде, оно попадает во второй концентрический круг большего диаметра и запускает механизм отмщения. Если вы не берете в этот момент ситуацию под контроль, то дело заканчивается постоянным противостоянием и конфликтами, как в вашем случае. И наконец, дальнейшее раздувание пузыря приводит к тому, что вы оказываетесь в последнем концентрическом круге – круге недоверия. И если вы немедленно не возьметесь за решение проблемы, то окажетесь эмоционально отстраненными, вам не захочется знать человека, причинившего вам боль”.

Было видно, что оба супруга глубоко задумались над словами Марка, и он понимал, что в точности описывает то, что происходило с ними. Неумолимость, мстительность и недоверие (связанные в определенной степени с генами и воспитанием) разрушили их связь.

Как делать больше... “От враждебного отношения к поддержке”

“Давайте с вами договоримся вот о чем, – предложил Марк. – До сих пор все происходило так: когда кто-то из вас расстраивался или разочаровывался, вы поддавались импульсивному желанию обвинить другого человека или отомстить ему. Это приводило к разьедавшему ваши отношения недоверию, убивавшему ваши прежние теплые чувства друг к другу. Вы привыкли к подобному поведению, и каждый раз, следуя ему, вы разрушаете все оставшиеся между вами связи”. Мужчина и женщина кивнули.

“Поэтому сделайте так – обращайтесь внимание на свои чувства (разочарование, расстройство или гнев), но не подчиняйтесь им и не делайте резких движений. В конце каждого дня расскажите друг другу о том, как вы преодолевали свои импульсы. Например, расскажите своему партнеру, как вам удалось не накричать на детей, нывших в машине, или не оскорбить другого водителя, подрезавшего вас. Со временем вы станете эмоционально выносливее, а ваше самоуважение возрастет, поскольку вы перестанете вести себя инфантильным образом”.

Марк заметил, что многие семейные пары, практикующие такой подход, примерно через восемь недель замечают, что дела у них начинают налаживаться. Еще через восемь недель они говорят, что значительно улучшили свои человеческие качества. А после следующих восьми недель они рассказывают, что и окружающие замечают в них позитивные перемены и спрашивают, что случилось (на что многие из них скромно отвечают: “Мы просто решили вырасти”).

Вместо того чтобы стремглав мчаться к неприятной процедуре развода, целый ряд семейных пар смогли поработать над собой и стать образцом для подражания в кругу своих друзей. Муж с женой, историю которых мы вам рассказали, преодолели себя и теперь считаются частью элитной группы, сумевшей решить серьезную проблему.

23. Пример № 4. Укрощение темпераментной группы

Впечатляющее достижение: поиск точек соприкосновения у враждующих людей

Айвен Миснер, названный телеканалом CNN “отцом современного нетворкинга”, управляет BNI, крупнейшей в мире организацией по деловому нетворкингу. BNI имеет свыше шести тысяч подразделений по всему миру, а в прошлом году участники организации дали свои рекомендации шести с половиной миллионам клиентов. Это огромный успех, вследствие которого у множества

людей завязывается дружба на всю жизнь, а благодаря рекомендациям зарабатываются многие миллиарды долларов.

Однако, как и в любой другой организации, в BNI время от времени возникают напряженные ситуации. И в этих случаях Айвен все круто меняет.

Мертвая зона: мы должны поговорить о том, что идет не так

Чтобы превратить противостоящие группировки в союзников, Айвен использует подход, который сам называет “техникой концентрации на решениях” (с этим подходом его познакомил в свое время доктор Марк Маккергоу). Вот в чем он заключается.

Миснер рассказывает: “Предположим, что у нас есть группа людей, недовольных качеством рекомендаций. Первое, что мы делаем, это задаем вопрос, насколько сильна проблема по шкале от 1 до 10 (1 – все рекомендации никуда не годятся, а 10 – все рекомендации просто идеальны)? Люди почти всегда называют цифру 3 или 4. И тогда Айвен приводит их в состояние шока, задавая следующий вопрос: “Вы полагаете, что правильный ответ – три? А почему так много?”

Его вопрос выбивает людей из колеи. Они считают, что и так оценивают ситуацию лучше, чем она есть. При помощи этого вопроса Айвен перезагружает их образ мышления. Теперь они готовы отказаться от своего прежнего вопроса: “Что лишает эту работу ценности?” и задаться другим: “Как повысить ценность работы?”

Миснер говорит: “По сути, при помощи этой техники вы концентрируетесь на позитивной стороне вопроса и строите на ее основе что-то новое. Сосредоточиваясь на плохом, вы становитесь экспертом в области негатива. Человеческая природа устроена так, что одни жалобы ведут к другим, и всегда находятся люди, для которых жалобы становятся самоцелью. Им кажется, что для решения проблем достаточно перестать делать неправильные вещи, но на самом деле это никогда не приводит к ожидаемому эффекту. Нам нужно перенаправить внимание и приложить усилия к улучшению того хорошего, что уже есть”.

Переход в чужую реальность

Как только Айвен изменяет направление мышления группы, ему становится проще привлечь ее к взаимодействию. Однако он не просто использует **свою реальность** и предлагает слушателям список решений. Вместо этого он возвращается к оценкам, данным участниками группы, и задает новый вопрос: “Какое единственное действие могло бы превратить оценку 3 в оценку 4?”

Обычно собеседники отвечают примерно так: “Когда кто-то рекомендует мне связаться с определенным человеком, было бы здорово, если бы он предупредил этого человека о том, что я могу к нему обратиться. Если бы так поступал каждый, система стала бы значительно лучше”. Либо собеседники говорят: “Мне нужно знать о рекомендуемом человеке чуть больше, чем его имя и номер телефона”.

Айвен записывает ответ на доске, а затем спрашивает другого участника и вновь записывает ответ. После этого он переходит к третьему участнику... так продолжается до тех пор, пока каждый участник не воспользуется своим правом высказаться.

Как делать больше, позволяя другим добавлять ценность

В этот момент Айвен мог бы просто рассказать людям о том, каким образом им стоит внедрить их собственные предложения в жизнь. Но он этого не делает. Айвен считает: “Не надо говорить людям, что именно им нужно делать”. Такой подход, по его мнению, создает лишь сопротивление и желание перейти в оборону.

Вместо этого он призывает других участников группы подумать над идеями своих коллег. Даже когда он высказывает собственные мысли, он делает это очень скромно. Он спрашивает: “Готовы ли вы познакомиться еще с несколькими идеями?” или: “Это вдохновило меня на пару мыслей. Хотели бы вы выслушать меня и понять, есть ли в них что-то полезное для вас?”

Айвен говорит: “Вы ведете их по намеченному пути, однако они не чувствуют этого. Вы помогаете им увидеть то, что они уже знают. Ведь у них уже есть все ответы”. Это уважительный подход с оказанием поддержки. При помощи “стратегического ухода в сторону” Миснер помогает своим коллегам перейти на новый уровень сотрудничества и успеха.

Эпилог. Расскажите нам о своих впечатляющих достижениях!

Секрет успеха прост – начните движение.

Марк Твен

Все это не закончится через 100 дней. Это не закончится ни через 1000 дней, ни за весь срок пребывания у власти моей администрации, ни за срок нашей жизни на этой планете.

Но мы все же начнем.

Джон Кеннеди в своей инаугурационной речи после избрания на пост Президента США

Создавая эту книгу, мы находились под большим впечатлением от общения с нашими собеседниками и другими людьми, истории которых вы прочитали. Нас вдохновляют и многие другие, получающие свои впечатляющие достижения при помощи связанного влияния, а не манипуляций и обмана.

Если вы работаете над своим впечатляющим достижением или знаете людей, которые делают это, мы были бы рады услышать ваши истории и поведать о них другим.

Мы хотим освещать деятельность людей, подающих нам прекрасный пример и вдохновляющих нас на новые свершения. Поэтому если вам известны примеры того, как люди используют силу позитивного влияния, пожалуйста, напишите нам на сайт: GoInfluenceNow.com, чтобы мы смогли рассказать о них другим людям.

Благодарности

Эта книга стала возможной благодаря труду и участию множества замечательных людей. Прежде всего хотим сказать, что нам невероятно повезло – в нашей жизни оказалось немало тех, чье присутствие и любовь придают особый смысл и этой книге, и всей нашей работе. Марк выражает огромную признательность людям, которые оказывают на него позитивное влияние на протяжении многих лет и к которым он обращается всякий раз, когда нуждается во вдохновении. Это Ноэль Гоулстон, Роберт Гоулстон, Лиза Стоцки-Гоулстон, Лорен Гоулстон, Эмили Гоулстон, Билли Гоулстон, Майкл Стоцки, Уоррен Беннис, Боб Экерт, Билл Лиано, Деван Капур, генерал-лейтенант Марти Стил, полковник Том Таррелл, Кит Минелла, Скотт Адельсон, Джим Фридман, Дэвид Херман, Гордон Грегори, Крис Беверидж, Ли Райан, Пит Лейки, Деб Болкес, Женевиэва Чейз, Джоан Линч, Ребекка Торри, Пит Линетт, Дуг Линетт, Бронвин Фрайер, Пэм Голум, Питер Виник, Марнель и Дейв Хиббарды. Также он хотел бы поблагодарить людей, которые уже покинули этот мир. Это Рут и Ирвинг Гоулстон, Уильям Макнери, Эдвин Шнейдман, Эл Дорскинд, Кен Флоренс, Уорд Видман, Уолтер Данн, Герберт Линден и Рэй Тай. Джон выражает свою признательность людям, которые любили и поддерживали его, несмотря ни на что. Их безграничная преданность и пример постоянно напоминают ему о том, каким человеком он хотел бы стать. Это Мэри Аллмен, Джон Аллмен, Карен Аллмен, Джим Эдкок, Сэмюэл Калберт, Стефани Кагimoto, Морис Монетт, Рон и Александра Сигель и Джеймс Салливан-младший.

Мы благодарим потрясающую команду издательства AMACOM во главе с главным редактором Эллен Кадин, помогавшей развитию каждого этапа этого проекта.

Спасибо Биллу Глэдстоуну, нашему великолепному агенту из компании Waterside Productions, сделавшему все возможное для реализации этого плана.

Наше путешествие было бы нереальным без мудрости и благородства Элисон Блейк. Она всегда помогает найти правильный тон и гармонию. Этот спокойный и уравновешенный человек служит для нас компасом при любом шторме.

Мы горды тем, что клиенты выражают нам доверие, и считаем для себя честью работать с ними. Поэтому мы выражаем особую благодарность тем, кто учит нас, ставит перед нами непростые вопросы и соглашается работать с нами во имя общего прекрасного будущего. Мы признательны всем, кто поделился с нами своими историями, мыслями и мнениями, – спасибо вам, Келвин Эйб, Брайан Адамс, Энтони Олмен, Майкл Алтман, Дэвид Эпплбаум, Алекс Баньян, Билл Барбер, Глен Баррос, Цзянь Бискан, Брайан Бишоп, Мередит Блейк, Кен Бланшар, Дэвид Бут, Дэвид Брэдфорд, Нахум Браверман, Стив Брукс, Адам Каролла, Жизель Чепмен, Билл Чайлдс, Шейла Чои, Джим Кларк, Ларри Кларк, Бет Комсток, Ана Корралес, Джефф Кован, Майк Крителли, Майк Девлин, Боб Дорш, Джим Даунинг, Брэд Фелд, Кейт Ферраци, Джонатан Филдинг, Боб Фиске, Джонатан Фитцгарральд, Кристина Фоули, Мэри Фокс, Дэнни Фридланд, Реджи Гальярд, Джоэл Голд, Маршалл Голдсмит, Бетти Гонсалес-Моркос, Майк Гриер, Каталина Грох, Питер Губер, Мэл Холл, Дэвид Ханссон, Тони Шей, Марк Хоман, Джефф Джексон, Энди Джонсон, Гас Ли, Лайл Келлман, Хэнк Кеннеди, Колин Колсаат, Робин Крамер, Дэвид Лабистур, Риса Лавиццо-Моури, Марк Лефко, Дэвид Левинсон, Жанин Мартин, Майк Мартинес, Эрик Мартон, Джим Маццо, Карен Майлз, Айвен Миснер, Рик Моран, Коюджи Наката, Париса Насералави, Рэймонд Нурман, Ричард Отте, Рон Пэкстон, Барри Погорел, Дуэйн Проктор, Дебби Кинтана, Джон Роулинг, Деннис Роббин, Эми Робертс, Маршель

Робертс, Хайди Ройзен, Элисон Розен, Айвен Розенберг, Амир Рубин, Джина Рудан, Гленн Руперт, Карен Салмансон, Карла Сангер, Джим Шроер, Кэтрин Шульц, Грег Скотт, Ларри Сенн, Дебора Шеймс, Кейси Шихэн, Джим Синегал, Лу Соколовски, Энтони Сола, Викки Стоун, Стивен Сванпоэль, Пэт Суини, Мэрилин Там, Джордж Вардакас, Дейв Вучина, Дэвид Ван, Джош Вебстер, Эрн Уилсон, Ренард Уайт и Джей Янг.

И наконец, мы хотим поблагодарить вас, наших читателей. Мы знаем, насколько вы занятые люди. Спасибо за то, что вы нашли время, чтобы прочитать нашу книгу. Мы надеемся, что все то, что вы узнали и чему научились, поможет вам развить свое *истинное влияние*, улучшающее и карьеру, и жизнь. Ваше желание познакомиться с нашими мыслями побуждает нас и дальше работать в этом направлении, и мы очень надеемся на обратную связь.

Об авторах

Марк Гоулстон – доктор медицинских наук, психиатр, консультант, председатель правления и один из основателей компании Heartfelt Leadership. Автор ряда книг, в том числе “Я слышу вас насквозь” и “Ментальные ловушки на работе”¹³. Ведет авторскую колонку в Tribune Media Services и блоги на ресурсах Fast Company, Business Insider, Huffington Post и Psychology Today. Его материалы часто появляются в известных изданиях (Wall Street Journal, Harvard Business Review, Fortune Newsweek), он – частый гость на программах телеканалов CNN, NPR и Fox News. Живет в Лос-Анджелесе.

Джон Уллмен – доктор наук, признанный специалист в области обучения руководителей, среди его клиентов – несколько десятков ведущих международных компаний. Руководит проектом MotivationRules.com, проводит семинары на тему влияния в организациях и преподает в школе управления Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе.

¹³ Гоулстон М. Ментальные ловушки на работе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.