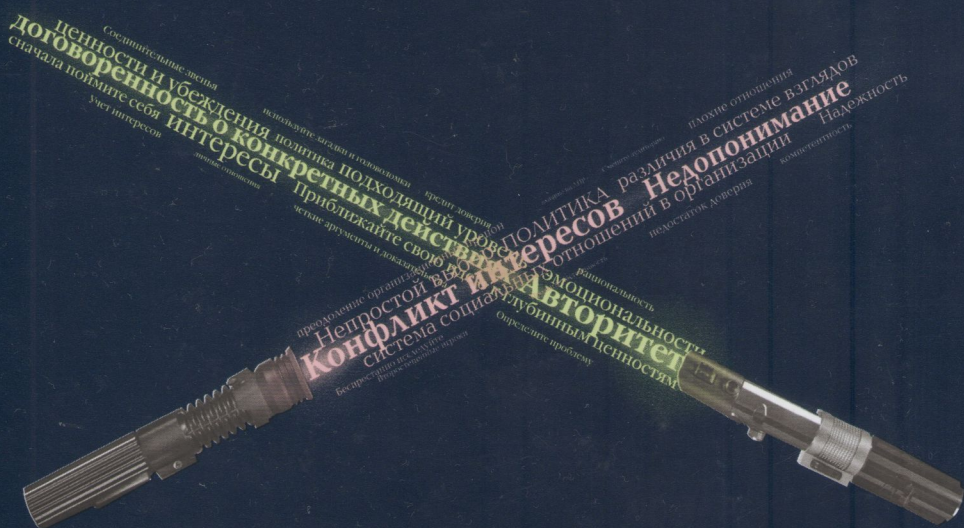


Ричард Шелл
Марио Мусса



Как УБЕДИТЬ, ЧТО ТЫ ПРАВ



Richard Shell
Mario Moussa

THE ART OF WOO

Using Strategic Persuasion
to Sell Your Ideas

*Ричард Шелл
Марио Мусса*

КАК УБЕДИТЬ, ЧТО ТЫ ПРАВ

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

МОСКВА
2013

УДК 316.77
ББК 65.291.34
Ш48

Переводчик М. Хмеленко

Шелл Р.

Ш48 Как убедить, что ты прав / Ричард Шелл, Марио Мусса ; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. — 283 с.

ISBN 978-5-9614-4355-4

Одно дело — родить гениальную идею, другое — сделать так, чтобы ее оценили и руководство, и окружающие: для этого надо обладать талантом убеждения и даром дипломата. В своей книге профессора Уортонской школы бизнеса Ричард Шелл и Марио Мусса приводят яркие, взятые из реальной жизни примеры эффективного убеждения. Авторы также описывают психологические механизмы воздействия на процесс принятия решений и предлагают инструменты, с помощью которых каждый сможет научиться искусству убеждения. Эта книга поможет вам сделать так, чтобы окружающие не просто приняли предложенную вами идею, а стали ее активными и искренними сторонниками.

УДК 316.77
ББК 65.291.34

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© G. Richard Shell, Mario Moussa, 2007
Издано по лицензии Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013

ISBN 978-5-9614-4355-4 (рус.)
ISBN 978-0-1431-1404-8 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

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

Глава 1

Продажа идеи.	
Как работает убеждение	15

Глава 2

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

Глава 3

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

Глава 4

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

Глава 5

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

Глава 6

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

Глава 7

Как сделать предложение, от которого нельзя отказаться... 163

Глава 8

Впечатлите аудиторию. Личный подход... 189

Глава 9

Закрытие сделки. Обязательства и политика... 211

Глава 10

Убеждайте, не изменяя себе. Личностный фактор... 239

Приложение А

Предпочтительные каналы убеждения... 253

Приложение Б

Оценка стиля убеждения... 263

Приложение В

План ведения процесса убеждения... 269

Благодарности

271

Библиография по темам

273

Ну что, убедительно?

Что такое искусство убеждения?

Как здорово, что вы спросили!

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

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

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

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

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

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

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

Освоить искусство убеждения довольно нелегко.

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

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

Убеждение подразумевает общение с людьми, а не экономию времени.

Вы и убеждение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Разве это не искусство?

Как все начиналось

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как организована эта книга

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Продажа идеи. Как работает убеждение

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

Ли Якокка, бывший председатель и исполнительный директор Chrysler

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

Ларри Пейдж, сооснователь компании Google Inc.

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

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

Ваш успех зависит от того, хорошо ли вы продаете.

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

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

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

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

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

«Всего лишь семь букв»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как работает убеждение: 4 шага

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

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

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

Шаг первый: анализ ситуации (главы 2 и 3)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Член комитета: «Даже важнее денег и имущества?»

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

Более подробно мы поговорим о значении характера в десятой главе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Опыт многих людей, принимавших великие решения, подтверждает это.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шаг четвертый:

четкая договоренность о конкретных действиях (глава 9)

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

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

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

Немного об авторитете

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

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

¹ Нобелевская премия по экономике (1978).

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

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

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

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

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

Идеал: культура продвижения идей

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

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

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

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

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

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

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

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

Заключение

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

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

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

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

Вот эти действия.

Шаг первый: анализ ситуации.

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

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

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

Постарайтесь превратить эти барьеры в трамплины.

3. Шаг третий: правильная подача информации.

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

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

- на личном уровне;
- в рамках организации.

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

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

Начните работу с себя.

Стили убеждения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Чтобы научиться понимать других, сначала поймите себя

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

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

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

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

возглавлявший другое революционное движение Латинской Америки, не умел — и был казнен в Боливии в 1967 году.

Роберт Ли, легендарный генерал войск Конфедерации во времена Гражданской войны в США, видел ситуацию с разных ракурсов. Надо отметить, что этой способностью обладали всего два генерала той войны — Роберт Ли и Улисс Грант, воевавший за Север и в итоге одержавший победу. И Ли, и Грант умели видеть поле боя с точки зрения противника, что позволило им предвидеть ходы и выбирать стратегии. Это умение включает в себя как эмпатию («Генерал Ли чувствует обиду после своего недавнего поражения, предполагаю, что это повлияет на его сегодняшнее решение») так и степень когнитивного понимания («Будь я генералом Ли, решил бы, что взятие этой высоты позволит выиграть сражение»).

Короче говоря, надо пытаться почувствовать то, что чувствуют другие, и увидеть то, что видят они.

Помните, что, убеждая кого-то, вы стараетесь привлечь его на свою сторону, а не унижить. И военные действия, и межличностное влияние предполагают необходимость предвидеть, как другие люди отреагируют на все ваши действия и слова. Способность рассмотреть ситуацию чужими глазами чрезвычайно важна.

На работе этот талант позволяет не терять «лицо» в сложных ситуациях, сохраняя отношения там, где они могли бы быть испорчены. Например, Ребекке Хэлстед, первой женщине-генералу во время войны в Ираке, было сложно завоевать доверие начальства. После серии неуважительных высказываний в свой адрес она наконец решилась поговорить с командиром.

«Я знаю, почему вам сложно смириться с моей кандидатурой», — сказала она уверенно. — Это потому, что я выпускница Вест-Пойнта¹, моложе вас и... — здесь она сделала паузу, — и меньше вас ростом, не так ли?» Так она донесла свою точку зрения до командира и предотвратила следующие насмешки.

Промах же в такой ситуации может стоить довольно дорого. Одна ошибка сотрудника обошлась предпринимателю Уэйну Хайзенге — основателю сети видеопроката Blockbuster Video и многих других успешных предприятий — в \$100 000. Хайзенга решил развивать Blockbuster по системе франчайзинга и устроил званый ужин для возможного получателя франшизы и его крупнейшего инвестора. С этой парочкой общался

¹ Военная академия США, расположенная в городе Вест-Пойнт, штат Нью-Йорк. Одно из самых престижных военных учебных заведений страны.

молодой топ-менеджер компании. Потенциальный франшизодержатель с энтузиазмом делился своими идеями, например, предлагал нанять видеоконсультантов, которые бродили бы между стойками в салонах видеопроката и давали советы посетителям. Молодой высокопоставленный сотрудник Хайзенги раскритиковал эти идеи в пух и прах. Он доводил до абсурда каждый из аргументов своего визави и даже не заметил смущения на лице инвестора.

После обеда Хайзенга отозвал топ-менеджера в сторону. «Ты подстрелил его, как летчик-истребитель, — сказал он. — Ты ведь знаешь, кто сидит рядом с ним, не так ли? Это его партнер, отвечающий за деньги. Да, ты выиграл битву — без сомнений. Но ты проиграл войну». Идея насчет видеоконсультантов заслуживает критического разбора, но для него еще придет время: ужин же был неподходящим моментом для критики, отметил Хайзенга. Чтобы восстановить отношения с франшизополучателем, Хайзенга позвонил ему на следующий день и предложил вложить \$100 000 в его идею.

Как научиться видеть ситуацию глазами других людей? Будьте внимательнее к себе. Если вы не знаете собственных потребностей, эмоций и коммуникативных импульсов, у вас мало шансов понять других людей и их чувства, а также выразить свою мысль так, чтобы она затронула собеседника.

Так что эффективное убеждение начинается с вас самих. Возможно, вы — спокойный и сдержанный мастер уговоров, тот, кто, убеждая, полагается, как некогда Авраам Линкольн, на свой авторитет и личное обаяние. Или весьма агрессивный и требовательный человек, которого все видят, слышат и не могут проигнорировать. Знайте: если вам важно понять, как используются разные стили убеждения при продаже идей, сначала придется выявить естественный и излюбленный стиль убеждения. Осознавая свои сильные и слабые стороны, вы сможете составить подходящее «расписание уроков» — выявить пробелы, над заполнением которых необходимо работать, чтобы улучшить свои результаты.

В этой главе мы определим ваш стиль убеждения. Начнем мы с обсуждения шести основных каналов убеждения, которые подходят для продвижения и продажи идей. Не забудьте выполнить тест «Предпочтительные каналы убеждения» (см. приложение А), чтобы выяснить, какие из этих каналов подходят лично вам.

Далее мы рассмотрим пять стилей убеждения и соответственно пять типов: Водитель, Командир, Промоутер, Шахматист и Адвокат. Тест «Оценка стиля убеждения» ищите в Приложении Б. Он поможет понять, насколько использование каждого из этих стилей характерно именно для

вас. В качестве иллюстраций каждого стиля в действии мы решили привести примеры из жизни талантливейших ораторов: Энди Гроува, Джона Пирпонта Моргана, Эндрю Карнеги, Джона Рокфеллера и Сэма Уолтона.

Еще во введении мы предложили рассматривать шесть каналов убеждения как шесть нот в гамме, каждая из которых может привлечь внимание окружающих и повлиять на их решения. Например, вам важно заручиться поддержкой коллег на презентации новой корпоративной инициативы, которая вам дорога. Для этого вы можете либо приводить рациональные аргументы в пользу инициативы, либо сыграть на личных интересах коллег, либо же использовать свои личные связи с сотрудниками. Но, выбрав канал, придется выбирать и стиль — прямолинейный или образный? Станете ли вы мягко намекать, чтобы вашу идею поддержали, или скажете в лоб: «За тобой должок, в качестве расплаты сможешь мне кое с чем?»

Определив подходящие вашему характеру каналы и стили убеждения, вы сможете построить собственную стратегию. Описанные ниже примеры помогут вам быстро придумать речь. А на случай, если времени на подготовку речи предостаточно, мы покажем, как сделать выступление более эффективным.

Шесть каналов убеждения. Введение

Множество исследований того, как люди влияют друг на друга на рабочих местах, показали, что количество каналов и способов убеждения очень ограничено. Хотя ученые описывают аж 16 разных стратегий (в том числе однозначные угрозы, прямые указания и запросы), мы считаем, что при продаже идей преобладают шесть каналов убеждения.

Вы можете проверить все шесть каналов на себе. Например, попав в следующий раз на борт самолета, обратите внимание на сообщения, сопровождающие ваше путешествие: призыв пристегнуться, объяснения о порядке выхода из самолета и т.д. Вот что можно обнаружить в ходе типичного перелета.

Канал первый:
убеждение, основанное на личной заинтересованности

Дойдя до своего кресла в самолете, многие вступают в переговоры. Со всем недавно мы вдвоем прошли на посадку и встретили юную биз-

нес-леди — обладательницу билета на место у прохода рядом с одним из наших. Мы попросили ее поменяться, предложив аналогичное кресло у прохода в соседнем ряду. Мы объяснили просьбу о «переезде» острой необходимостью поработать во время перелета. «Я согласна, но не могли бы вы помочь мне засунуть этот чемодан на полку над сиденьем?» — ответила она.

Убеждение, основанное на личной заинтересованности, работает в условиях, когда предложение одной стороны решает задачи второй. Фраза: «Если вы воспользуетесь моим предложением, это положительно отразится в официальном отчете о вашей производительности» — простейший пример такого убеждения. Как показывает пример из самолета, этот тип убеждения лежит в основе переговоров, как официальных, так и личных. В переговорах каждая из сторон обладает тем, что может пригодиться другой, — возможностями, ресурсами, статусом, информацией или полномочиями, и именно это она «выставляет на торги».

«Торги» могут быть явными, как это было в приведенном выше примере из самолета, или завуалированными: например, если вы просите коллегу ответить на звонок вашего клиента, то мысленно отмечаете, что за вами теперь «должок», который надо будет отдать в будущем (мы поговорим об этом подробнее, когда будем обсуждать отношения).

Подоплекой обращения Линкольна к Сьюарду были взаимные интересы. Сьюард примирил всех республиканцев, присоединившись к администрации Линкольна, а Линкольн назначил Сьюарда на важнейший государственный пост, наделил статусом и дал возможность войти в историю. Дипломатический талант Линкольна позволил осуществить эти переговоры с успехом.

Многие руководители заверяют, что не считают переговорами частые рабочие моменты, когда ими используется обращение к интересам людей и психологические трюки. Мы не станем их переубеждать. Суть этого канала убеждения — стимулирование, а не торговля. Вы автоматически пользуетесь им, если обращаетесь к потребностям оппонента в процессе убеждения.

Канал второй: авторитет и полномочия

Когда в самолете включается знак «пристегнуть ремни», все подчиняются. Это пример власти на основе полномочий. Мы безропотно подчиняемся приказу. В самолете большинство людей настроены на канал авторитета, так как на кону личная безопасность каждого пассажира.

Мы уже упоминали в прошлой главе, что во многих компаниях именно авторитет — основной канал убеждения. Обычно он работает так: начальство дает распоряжения, подчиненные их выполняют. Но даже секретарша может использовать этот канал, если она обладает юрисдикцией в отношении расходов или других рабочих процессов.

В самолете же мы подчиняемся сигналу «пристегнуть ремни» автоматически, просто потому, что он обоснован и привычен.

Социологические исследования показывают, что в присутствии подходящих ситуационных сигналов авторитет вызывает глубинную реакцию «стимул — ответ». Так, когда начальник отдает распоряжение, подчиненный даже не пытается проанализировать его качество, смысл и последствия, а автоматически выполняет данное задание.

В начале 1960-х гг. был проведен один из самых известных в мире психологических экспериментов, в ходе которого профессор Йельского университета Стэнли Милграм попытался понять, каким образом миролюбивые немецкие граждане стали адептами нацистского режима при Гитлере. Эксперимент дал поразительные результаты: профессор смог убедить обычных жителей города Нью-Хейвен, штат Коннектикут, наказывать других людей с помощью того, что они искренне считали рядом болезненных ударов электрическим током высокого напряжения (на самом деле удары были безвредны). Милграм переодел своих помощников из психологической лаборатории в белые халаты, и все их действия и разговоры были направлены на создание видимости серьезной научной атмосферы. Его испытуемые из Нью-Хейвена соглашались подчиняться приказам помощников в белых халатах в лабораторной обстановке, при этом испытуемых постоянно заверяли, что ответственность за результаты эксперимента лежит исключительно на ученых.

Как вы думаете, насколько далеко зашли в «пытках» незнакомцев случайно выбранные мирные граждане? Двадцать семь человек из сорока одного, принимавшего участие в эксперименте (то есть более 67 процентов), по заданию продолжали бить током «жертву», хотя им было сказано, что это смертельный уровень разряда. В отчете журнала *Psychology Today* за 2002 г. есть данные, что метаанализ¹ всех экспериментов такого типа приводит к стабильному выводу: примерно 60 процентов людей под влиянием авторитета готовы без принуждения подчиняться любым приказам, не пытаясь «раскачивать лодку» и протестовать. Конечно, это утрированный пример бездумного уважения к авторитету и наделенным

¹ Объединение результатов нескольких исследований для анализа определенного набора научных гипотез.

властью людям, и все же эксперимент Милграма иллюстрирует реальное положение дел.

Большинство людей склонны давить авторитетом, именно это объясняет важность его использования в искусстве продвижения идей.

Тем не менее эксперимент Милграма не выявил, что люди готовы делать все что угодно для власти имущих. Он показал, что люди полагаются на авторитеты в детально продуманных условиях, когда масштаб авторитета постоянно подчеркивается, а приказы *не идут вразрез с интересами* испытуемых. Если бы Милграм вздумал заставить людей бить током самих себя, он наверняка получил бы гораздо больший процент несогласных. Вы используете свой авторитет для убеждения, когда *подчеркиваете полномочия своей должности или личности и связанные с ними возможности с целью приобрести сторонников своей идеи*. И все же в большинстве организаций, если вы хотите продвинуть свою идею, ждать безропотного согласия 60 процентов человек «по Милграму» не стоит. Гораздо эффективнее использовать авторитет наряду с аргументами, убеждающими аудиторию, что использование вашей идеи не только *законно, но соответствует основным интересам аудитории*.

Канал третий: политика

Давайте снова вернемся в самолет. Вот мучимая духотой пожилая пассажирка, которой хочется пожаловаться на отсутствие циркуляции прохладного воздуха в салоне еще не идущего на взлет самолета. Она вертит вентиляционную головку, но прохладнее не становится. Ее первый шаг — создать коалицию (это ключевой навык в организационной политике). «Вам, кажется, тоже душно?» — спрашивает она. Вы вежливо киваете. «А давайте попросим включить кондиционер?» Она жмет кнопку вызова бортпроводника. К вам подходит стюардесса. «Нам очень душно», — говорит она от имени только что образованного движения «Фанаты прохладного воздуха в салоне». «Я постараюсь разобраться с этим вопросом, — отвечает стюардесса и добавляет: — Воздух охладится, как только мы взлетим».

Социологи определяют политику как процессы, посредством которых люди работают в группах, пытаясь оказать влияние на дела организаций. Как выразилась политолог Ханна Арендт, «Политическая власть отвечает способности человека не просто действовать, но действовать сообща». Мы не будем обсуждать политику в традиционном смысле этого слова, то есть динамику выборов, особенности политических партий и т. д. Нам

важно отметить способность создавать коалиции, использование тактики давления на окружающих и «силовых» мер, которые зачастую встречаются не только в политической жизни. Люди используют политические рычаги внутри разных групп — от семей до корпораций.

Опубликованные в 2004 г. результаты опроса, проведенного двумя шведскими учеными почти в 500 организациях, показали, что политическая деятельность имела место практически во всех (95 процентов) опрошенных компаниях. В шести процентах фирм было «очень много» политики, в пяти процентах не было вовсе. В основном в компаниях было «достаточно» политики и «была, но довольно мало». Она проявлялась в скрытых, неформальных процессах принятия решений (77 процентов организаций) и лоббировании (75 процентов). Реже всего политические рычаги использовали в ходе пассивного сопротивления с целью сорвать чьи-то планы (60 процентов). Также к политическому поведению в бизнесе отнесли случаи, когда люди говорят одно, а делают другое (71 процент), и используют бюрократические процедуры, чтобы не допустить изменений (64 процента).

Так как даже в эгалитарной Швеции высок процент политической активности на работе, авторы считают, что в компаниях других культур не реже сталкиваются с аналогичными проблемами. Но многие представители академических и деловых кругов отказываются видеть политику в области организационного поведения, потому что политика здесь рассматривается как нечто незаконное. Мы же считаем себя реалистами. Дело не в наличии политики в вашей организации; дело в том, насколько умело вы используете политику ради продвижения своих идей.

Упоминая «организационную политику», большинство думают о ее негативных аспектах: тщеславии, грязных ходах, ударах в спину. Но у политики есть и светлая сторона. Когда в организации признают наличие политики, разрешают озвучивать разные точки зрения и интересы разных групп, а представители этих групп встречаются и открыто отстаивают свои интересы, это идет корпорации на пользу. Другими словами, здоровая и продуктивная дискуссия позволяет рассмотреть многие ситуации с разных точек зрения. А как показывает наша история с Линкольном, политические соображения, такие как уязвленная гордость и потребность в статусе, давно стали частью среды, в которой работает большинство людей.

Если вы признаете, что *при продвижении идеи личность важна не менее, чем стратегия, умение создать коалицию, использование личных связей и лоббирование, то вы признаете, что политика с ее позитивными или негативными аспектами присутствует и в вашей компа-*

нии. Этот канал убеждения затрагивает все остальные и частично совпадает с ними.

Тот или иной политический ход может включать в себя учет личных интересов, использование авторитета, отношений, общих ценностей и фактической базы для убеждения окружающих в своей правоте.

Канал четвертый: рациональность

Ваш самолет готовится к взлету, и вас заставляют смотреть видео о том, что делать в «маловероятном случае чрезвычайной ситуации»: как использовать подушку от сиденья в качестве плота и т. д. Вы прекрасно знаете содержание этого видео. В нем используется рациональное убеждение. Но вас они убедить не смогли. Во-первых, вы уже видели это столько раз, что с удовольствием отключаете звук. Во-вторых, вы в жизни не слышали, чтобы кто-нибудь выжил в авиакатастрофе, спасшись благодаря сиденью-плоту. В видео много деталей и фактов, но ему явно не хватает достоверности.

Рациональность убеждения — это попытка повлиять на настроения, действия или представления человека с помощью причин и/или доказательств, обосновывающих преимущества вашего предложения. В примере с самолетом очевидно, что публика хорошо разбирается в использовании этого канала убеждения. Если аудитория готова прислушаться к голосу разума, то шанс повлиять на нее высок. Если нет, то никакие факты и гениальные логические построения не помогут вам привлечь ее на свою сторону.

В каждой организации хотя бы на словах используется канал рациональности, а многие из компаний действительно принимают решения на основе лучших аргументов и проверенных фактов. Таким образом, важно собрать лучшие доказательства и аргументы, чтобы использовать их в кампании по продвижению своей идеи.

Легендарный президент IBM Том Уотсон-старший настолько верил в рациональный, вдумчивый подход к делу, что создал один из самых известных корпоративных лозунгов XX столетия: ДУМАЙТЕ. Идея родилась в один прекрасный день, когда Уотсон работал в Национальной компании по производству кассовых аппаратов. Оказавшись на совещании, где никто не возражал ни единому сказанному слову, Уотсон сказал: «Наша с вами проблема в том, что мы недостаточно загружаем мозг мыслями!» На следующий день он создал слоган из пяти огромных букв и повесил в комнате, где проводились презентации. Слоган был очень простым: «ДУМАЙТЕ» (THINK).

По сей день его стоит вешать в каждой переговорной любой компании.

Что именно имел в виду Уотсон под этим словом? Когда его спросили об этом, он пояснил: «Я имел в виду, что *надо внимательно анализировать все факты...* [но] мы не готовы к исключительно логичным действиям».

Своим слоганом Уотсон четко дал понять сотрудникам, что главная корпоративная ценность IBM — рациональность, умение анализировать. Но, как отмечал сам Уотсон, железная логика сама по себе редко приводит к желаемым результатам. Пытаясь убедить кого-либо при помощи рациональных доводов, будьте готовы к спорам. Разные люди делают разные выводы из одних и тех же фактов в зависимости от своих потребностей и пристрастий. Кроме того, вы (или ваши аргументы) можете быть недостаточно авторитетными в глазах аудитории и, как в случае с лекцией по правилам поведения при аварии самолета, слушатели запросто могут не обращать на вас внимания. Таким образом, рациональность в убеждении обычно работает с тем, что философы называют «практический разум». Вы должны выложить все доказательства (или, как сказал Уотсон, «анализировать все факты») и призвать людей с точки зрения профессионального суждения и опыта оценить их обоснованность.

Канал пятый: визуализация

Чтобы убить время в самолете, вы листаете бесплатный журнал авиакомпании. На первом же развороте — реклама роскошного автомобиля, покупка которого превратит вас в красавца типа Джеймса Бонда (или его возлюбленной), который расслабляется на всемирно известном курорте. Здесь используется визуализация, попытка вызвать эмоции — надежду, желание или командный дух, призыв почувствовать свою принадлежность к определенной группе и поступить в соответствии с этим ощущением. Но попытка провалилась — вы вовсе не Джеймс Бонд (и не в его вкусе) и вполне довольны своей надежной пятилетней Honda.

На самом глубоком уровне мотивации человека — их чувства, убеждения, духовность, культурные связи и жизненный опыт. Визуальные образы и сюжеты могут проникнуть в эти уровни, обращаясь непосредственно к интуиции аудитории. Как выразился один специалист по убеждению, «люди принимают решения, основываясь не на самом факте, а на том, что данный факт для них означает».

Вы вовсе не обязаны стать харизматическим лидером, планирующим избавить мир от всех болезней, чтобы успешно воспользоваться визуализацией. Во всех аспектах жизни и работы встречаются человеческие цели и убеждения. Люди стараются быть ценными профессионалами, достойными родителями и гражданами своей страны, и все это — отличная основа для визуального убеждения.

Говоря о визуализации, мы имеем в виду *обращение к целям, ценностям, убеждениям аудитории в качестве основы для продвижения вашей идеи*. Визуальное убеждение часто основывается на аргументах, в которых упоминаются духовные и человеческие цели ваших слушателей. Когда вы представляете идею, используя этот канал, зрители думают: «Поддержав это предложение, я смогу стать личностью, которой всегда стремился стать», или: «Если мы примем это решение, мы будем организацией, вызывающей уважение и восхищение окружающих».

Канал шестой: отношения

И снова мы в самолете. Смотрите, мальчик в соседнем ряду выпрашивает у папы печенье. «Я ведь предупреждал, что мы отложили печенье на вечер!» — говорит папа. «Ну папа, я же так хорошо себя вел в аэропорту. Можно мне съесть половинку печенья сейчас?» И вот в поле вашего зрения появляется печенье, а малыш с отцом начинают спорить, как же его делить.

Хорошие личные отношения заставляют аудиторию принять ваше предложение. По словам психолога Роберта Чалдини, «Мы предпочитаем говорить “да” людям, которых знаем и уважаем». Если к человеку относятся плохо, все, что он говорит, искажается и принимается негативно. Проблемы Линкольна со Сьюардом берут корни в истории их отношений. Из-за уязвленного самолюбия Сьюард был готов исказить каждое обращение Линкольна, в результате даже предложение работы он воспринял как обиду. В той ситуации Линкольну пришлось разработать план и написать два письма, чтобы не сыпать соль на рану Сьюарда и установить партнерские отношения на основе уважения.

Исследования показывают, что связь между личным отношением и совместной работой (или, наоборот, отказом от совместной деятельности) глубока и сильна. В ранних исследованиях эффективности продаж страховок ученые обнаружили, что лучшие продавцы не отличались от остальных знанием продукции, количеством звонков потенциальным клиентам, набором и количеством вопросов, задававшихся потенциаль-

ным клиентам. Разница была лишь в том, что лучшие продавцы умели быстро и органично войти в доверие, находя что-то общее между собой и клиентом и дав ему ощутить это сходство.

Обстановка в компаниях мало отличается от описанной выше. В четвертой главе мы подробнее разберем тот факт, что отношения между людьми, которые долго работают вместе, укрепляются и портятся по определенному образцу. Когда люди встречаются впервые, их впечатления друг о друге складываются в связи с такими базовыми и внешними параметрами, как возраст и пол. Проработав вместе дольше, люди набирают опыт общения друг с другом и на его основе формируют мнение о надежности и других качествах сослуживца. Пол и возраст больше не имеют значения, а фактическое поведение коллеги не анализируется, если он или она уже «прошли испытание временем».

Рабочие отношения характеризуются взаимными уступками — этим наш нынешний канал убеждения похож на обсуждаемый ранее.

В отношениях каждая мелочь имеет значение. Например, в самолете мальчик напомнил о своем хорошем поведении в аэропорту, чтобы получить вознаграждение в виде печенья. Обмен всегда присутствует в отношениях — и дома, и на работе. Имеют значение прошлые обещания, информация, сплетни, временная отмена правил, чувство собственного достоинства, возможности для продвижения, возможные привилегии, секреты и т.д.

Таким образом, *вы пользуетесь данным каналом всякий раз, когда при продвижении своей стратегии полагаетесь на личную симпатию, взаимопонимание, общность интересов, существующую сеть контактов и друзей.*

Тест «Предпочтительные каналы убеждения»

Атмосфера самолета мало отличается от рабочей. А для пилотов и стюардесс она и есть рабочая. Каждый раз при взлете пассажиры зависят от этих специалистов и их убедительности. Из обсуждения шести каналов стало ясно, что, продавая идеи, мы не заставляем и не принуждаем людей что-то сделать, хотя во многих организациях это единственный способ убеждения. Наша стратегия строится на тактическом использовании интересов, ценностей и отношений, а также на передаче сообщений окружающим по каналам, на которые они настроены.

Зная все это, вы готовы выполнить наше первое задание — тест «Предпочтительные каналы убеждения». Откройте приложение А и следуйте

инструкции, чтобы в итоге получить ответы на два важнейших вопроса. Первый из них — какой канал убеждения необходимо использовать в вашей работе?

Эта часть теста покажет, какие инструменты уместны в вашей профессиональной среде. Она также поможет разобраться в дебрях корпоративной и организационной культуры вашей компании.

Во-вторых, и это не менее важно, тест покажет, какой из каналов убеждения *ближе всего именно вам*. Обычно люди более эффективны (и меньше нервничают), когда используют присущий их темпераменту канал убеждения. Если этот канал совпадает с тем, который уместен в вашей работе, шанс стать эффективным профессионалом увеличивается.

Когда вы закончите тест из приложения А, возвращайтесь к этой главе, и мы перейдем ко второму тесту — к «Оценке стиля убеждения».

Стили убеждения: «эгоистичный» vs «альтруистичный»

Вспоминая примеры из самолета, вы можете заметить, что некоторые виды убеждения предполагают учет интересов конкретной аудитории, а другие похожи на топорные объявления — не принимают во внимание аудиторию и ее особенности. Мы называем первый тип убеждения «альтруистичным», то есть ориентированным на окружающих. Второй тип — «эгоистичный», то есть ориентированный только на самого говорящего и его интересы.

Например, реклама в журнале была создана для определенной демографической группы — состоятельных людей, заикленных на статусе. Способ «обработки» отца мальчиком, выпрашивающим печенье (хитрое «Я же вел себя хорошо») наверняка не раз уже работал в общении с родителем. Эти примеры относятся к альтруистичному убеждению.

Работая с интересами своей аудитории, вы ориентируетесь на ее социальные аспекты — существующие отношения, политическую среду, особенности восприятия — и используете свои знания, чтобы созданное вами сообщение стало привлекательным для этой целевой аудитории.

Если же вы изначально учитываете только свои интересы, то сосредотачиваете внимание на собственном опыте, желаемых полномочиях, своих нуждах и доказательствах, которые хотите продемонстрировать. Ваше сообщение рождается без калибровки под аудиторию. Пожилая пассажирка, которой было душно, и знать не хотела об интересах стюардессы, поэтому не приложила усилий, чтобы персонифицировать свое обращение к ней. Она просто объявила бортпроводнице о своем жела-

нии. Официальные сигналы и сообщения авиакомпании — знак «пристегните ремни», рассказ о плавучих подушках от сидений и экстренных ситуациях — также не были приспособлены под интересы конкретных людей. Эти кондовые сообщения предназначены для передачи общих сведений с целью соблюдения правила. Все это — примеры эгоистичного стиля убеждения.

Обычно при попытке убедить кого-то в чем-то мы сочетаем определенные ходы. Но есть шанс, что вам присущ всего один стиль убеждения.

Регулятор громкости: громко или тихо?

Еще одна важная переменная, которая определяет стиль убеждения — это громкость сообщения. В самолете вы, конечно, заметили, что есть «громкие» люди — такие, кто готов завязать разговор со каждым встречным, но есть и такие, кто предпочитает тихо сидеть, уткнувшись в книгу или журнал. На работе вы наверняка знаете людей, которые активны на совещаниях, — они много говорят и постоянно участвуют в дискуссиях. Другие же тихо сидят, слушают коллег и не станут высказываться, пока не спросят их точку зрения.

Важный момент в процессе убеждения — скорость, с которой вы умеете изменить тон обычного разговора на твердо-убедительный в тот момент, когда озвучиваете свою точку зрения. У некоторых смена тона происходит совершенно естественно. Другие всегда сохраняют ровный тон и не умеют менять его на полный энтузиазма и твердости. Такие люди увлечены своими идеями не менее «громких» персонажей, но ведут себя тихо.

Большинство специалистов умеют говорить так, чтобы их слышали, а также сидеть спокойно и слушать, когда это от них требуется. Но если вам присущ явный уклон в «громкую» или «тихую» сторону, это наверняка повлияет на ваш выбор ролевой модели для убеждения.

Каков ваш личный стиль?

Пора определить ваш стиль убеждения. Откройте Приложение Б — тест «Оценка стиля убеждения» — и ответьте на вопросы о своем «уровне комфорта» в связи с пятью ролями: Водителя, Командира, Промоутера, Шахматиста, и Адвоката. Эти роли формируются на основе описанных выше факторов — альтруистичности/эгоистичности и уровня громкости.

Рисунок 2.1 показывает, как пять ролей соотносятся друг с другом. Два самых «альтруистичных» оратора — Промоутер и Шахматист. Эгоистичная пара — Водитель и Командир. Адвокат занял место в самом центре: он умеет балансировать между эгоизмом и альтруизмом и хорошо контролирует тон разговора.

Одни используют три-четыре из пяти стилей, другие имеют в арсенале один или два. Мы настаиваем, чтобы вы открыли Приложение Б сейчас, не читая продолжения главы. Запишите свой результат и возвращайтесь к чтению — мы на примерах покажем особенности каждого стиля.

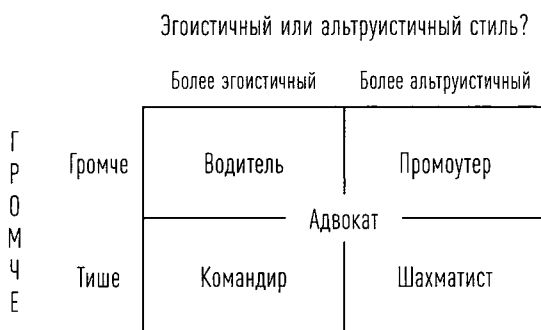


Рисунок 2.1

Примеры проявления стилей убеждения: пять историй

Чтобы дать вам представление о том, как пять описанных выше стилей проявляются в реальной жизни, мы собрали коллекцию примеров из мира бизнеса. Мы не настаиваем на том, что люди, о которых мы пишем, умело использовали всего один стиль, который мы за ними закрепили. Эти истории — схематическая иллюстрация того, как стили убеждения выглядят на практике. При прочтении отмечайте истории, с которыми вы себя ассоциируете. Это ощущение схожести может быть дополнительным (к баллам из Приложения Б) свидетельством присущего вам стиля.

Водитель: Энди Гроув
(убеждает громко и без учета интересов окружающих)

Когда люди говорят громко и учитывают исключительно собственную точку зрения, не настраиваясь на аудиторию, окружающие считают их требовательными. Водители любят говорить что-то вроде: «Делай,

как я скажу, потому что я знаю что говорю. Иначе — свободен!» Такое поведение человека, который плохо умеет убеждать, делает его властным и ограниченным в глазах других. Если он авторитетен и наделен властью, Водитель зачастую мучает подчиненных. Но, понимая свое дело и будучи преданным организации, даже ярый Водитель может быть мудрым и убедительным.

Мало кому из бизнес-лидеров роль Водителя подходит больше, чем генеральному директору Intel Энди Гроуву. Однажды Гроув объяснил философию своих убеждений так: «Всегда существует правильное решение, которое обеспечит оптимальные сроки поставки и лучшее качество продукции при минимальных затратах. Чтобы найти это решение, вы должны выработать четкое представление о компромиссах между различными факторами... и свести к минимуму отношения». Энди Гроув вспыльчив и темпераментен, видимо, поэтому он известен своим жестким и агрессивным стилем в общении. Сочетание напористости, уверенности в себе и желания настаивать на своей точке зрения сделало Гроува одним из самых ярких Водителей в истории бизнеса.

Топ-менеджер Intel Скотт Гибсон как-то рассказал историю, которая отлично показывает стиль убеждения Гроува. Речь идет о том, как Гроув начал одно из совещаний. В тот день гендиректор положил около своего председательского кресла деревянную бейсбольную биту. Несколько руководителей проскользнули в зал переговоров, опоздав на несколько минут. Гроув замолчал при их появлении, схватил биту, треснул ею об стол и закричал: «Я больше не появлюсь на совещании в команде, которая не в состоянии даже собраться в назначенное время!» После этого Intel стал знаменит тем, что на совещания здесь никто не опаздывал.

Если бы Гроув не был гениальным бизнесменом — или если бы его стиль общения был самой яркой его чертой — он бы вошел в историю как корпоративный самодур, который требует исполнения своих приказов просто потому, что он босс. Гроув-менеджер, однако, гораздо сложнее. Он прекрасно осознавал свою ответственность. Да, он вспыльчив. В делах, связанных с офисными правилами и протоколом, он мог казаться диктатором.

Но он знал свои особенности и старался компенсировать их, разрешая общаться таким образом — споря и отстаивая свою точку зрения — другим сотрудникам Intel. Очевидно, только осознание своих особенностей может превратить хулигана от бизнеса в эффективного руководителя.

Чтобы объективная истина стала приоритетом каждого в компании даже в условиях окриков со стороны Гроува, он заявил, что в компании должна царить культура «конструктивной конфронтации». Это корпора-

тивная культура определяла состав сотрудников Intel после того, как партнер и наставник Гроува, далеко не такой вспыльчивый глава Intel Гордон Мур, передал бразды правления Гроуву. Когда последний терял контроль над собой, обсуждая качество наукоемких идей, все понимали, что гендиректор взорвался, не имея цели обидеть кого-либо. Просто Гроув очень увлекался поиском решения проблемы. Культура конструктивной конфронтации давала Гроуву право вести себя грубовато, но и другие могли не менее прямо и резко высказывать Гроуву все, что считали нужным.

Яркий пример конструктивной конфронтации — инцидент с участием Гроува и его секретаря Сью Макфарланд. Первый же отзыв Гроува о работе Макфарланд довел ее до слез: начальник в присущей ему манере написал, что Сью не хватает амбиций и ни повышения, ни увеличения зарплаты она не достойна. Но Макфарланд вовремя вспомнила о культуре конструктивной конфронтации и о том, что имеет право возражать начальнику. Всю ночь она потратила на сочинение отчета, в котором опровергала каждое из обвинений Гроува. На следующий день она смело дискутировала с боссом, в итоге вышла из его кабинета не только отстояв право на увеличение зарплаты, но и получив разрешение взять себе помощника. Как она позже объяснила, «Гроув, как правило, вытирает о людей ноги, но [только] если они позволяют ему это делать».

Командир: Джон Пирпонт Морган (убеждает тихо и без учета интересов окружающих)

Необязательно быть агрессивным Водителем, чтобы окружающие знали ваше мнение. Зачастую более эффективно вести себя потише и поскромнее. Люди прислушиваются к словам, когда их произносят уверенно и авторитетно.

Отличный пример бизнесмена, который использовал стиль Командира в нужный момент, — финансовый магнат легендарного «позолоченного века»¹ Джон Пирпонт Морган. В 1895 г. США сотрясала финансовая паника вокруг золотого запаса, которым в то время обеспечивалась американская валюта.

Озабоченный финансовыми проблемами Нью-Йорка и политическим хаосом в Вашингтоне, президент Гровер Кливленд созвал своих советни-

¹ 1870–1898 гг. Период «бешеных денег», легкого обогащения в США. Название эпохе дал сатирический роман «Позолоченный век» (1874) М. Твена и Ч. Уорнера.

ков, политиков и банкиров с Уолл-стрит на обсуждение способов урегулирования кризиса. Туда был приглашен и самый влиятельный финансист страны, Джон Пирпонт Морган.

Пока члены конгресса и сотрудники Кливленда предлагали свои бессмысленные планы по спасению экономики, Морган молчал. По словам очевидцев, Морган очень старался держать себя в руках и не проронить ни слова, наблюдая некомпетентность политической элиты страны. Он был настолько взволнован, что крошил в пепельнице незажженную сигару, но так ничего и не сказал.

Вскоре прибыл чиновник, сообщивший, что в хранилищах правительства США осталось золота всего на \$9 млн. После этого Морган впервые заговорил — он заявил, что сегодня был выписан чек на \$10 млн, и правительство будет не в состоянии расплатиться. Финансовый крах был неизбежен.

«Чек придет в три часа дня», — тихо сказал Морган.

«Понятно, — ответил Кливленд, поворачиваясь к Моргану. — Может, у вас есть мысли по поводу того, как предотвратить кризис?»

Убедившись, что президент его внимательно слушает, Морган рассказал о своем плане по спасению казны. Он предложил перевезти из Европы принадлежавшие ему 3 500 000 унций¹ золота, а взамен согласился принять тридцатилетние гособлигации на \$65 млн. В качестве юридической базы для такой сделки с правительством Морган предложил использовать малоизвестный закон, принятый для чрезвычайных обстоятельств сразу после Гражданской войны.

Президенту этот план понравился, и его приняли.

Морган убедил свою аудиторию, используя каналы интересов и рациональности. Его предложение было направлено на сохранение политической карьеры всех присутствующих, то есть удовлетворяло их интересы, и при этом оно было прекрасно аргументировано.

В процессе неэффективных переговоров Командир превращается в «сфинкса» — он подает сигналы недовольства, но держит себя в руках, а свое мнение при себе. Но он старается сохранить за собой последнее слово. Джей Пи Морган отлично сыграл свою роль: он прекрасно знал свой спокойный стиль убеждения, выбрал подходящий момент для вступления в беседу и аргументированно высказал свое мнение.

В панике 1895-го Морган сумел использовать статус ведущего финансиста Америки, элегантность тщательно продуманного плана и свои сдержанные манеры, чтобы повлиять на принятие важнейшего государствен-

¹ Одна тройская унция — 31,10 г.

ного решения. Его спокойная речь, обращенная к руководству страны, подчеркивала авторитет и опыт говорящего. Командир Морган изысканством спас и США, и свою собственную финансовую империю от катастрофы.

Промоутер: Эндрю Карнеги (убеждает громко и с учетом интересов окружающих)

Переходя от эгоистичных к альтруистичным стилям, мы будем говорить о более коммуникабельных людях. Неэффективный Промоутер общителен, но бессмыслен — это классический братающийся продавец, который хлопает покупателя по плечу. Но при правильном использовании открытый стиль общения позволяет создавать и поддерживать широкий круг знакомств.

Чтобы увидеть, как этот стиль проявляется на практике, обратимся к выдающейся фигуре из истории американского бизнеса, магнату и хозяину сталелитейных заводов Эндрю Карнеги. Его биограф Дэвид Насау пишет, что «один из многих талантов Карнеги-бизнесмена — его способность воодушевлять своими идеями партнеров, потенциальных клиентов и широкую общественность». Он совершенно не был похож на легендарного «сурового шотландца», скорее смахивал на «маленького человека, страстно увлекающегося проектом, которым он занимался в данный момент». Карнеги — прирожденный Промоутер: оптимистичный, общительный и напористый. Даже в спорах с рабочими Карнеги использовал свой талант Промоутера. Исключением стали позднейшие годы его бизнес-карьеры (времена знаменитой стачки 1892 г. в Хомстеде, Пенсильвания, которая закончилась кровопролитием). Но ранее, в 1880-е, ему удалось уговорить профсоюз рабочих Питсбургского сталелитейного завода согласиться с вынужденным сокращением заработной платы.

В 1883 г. бизнес Карнеги переживал кризис: цены на стальные рельсы стремительно падали. Руководители предприятий утверждали в прессе, что если цены на сталь не стабилизируются в ближайшее время, то Карнеги будет вынужден закрыть свой бизнес и переждать кризис. Действительно, заводы в Питсбурге и других городах надо было закрывать.

Поведение Карнеги в отношении сотрудников было уважительным и полным оптимизма. Он нанял лучших людей, выплачивал им максимальную заработную плату, заводы работали на полную мощность, день и ночь, чтобы прибыль выросла за счет увеличения объемов производства. Карнеги даже создал заводские читальные залы для мужчин (где

зачастую среди других книг Карнеги хранил собственные сочинения) и считал себя своего рода теоретиком-социалистом. Успех прирожденного Промоутера Карнеги зависел, по словам Насау, от «его способности связывать собственные интересы с интересами своих работников и широкой общественности».

В какой-то момент стало ясно, что, если заводы не закрыть, придется снизить зарплату рабочим. Объявить об этом, не спровоцировав забастовку, было практически невозможно.

Для сложнейших переговоров Карнеги выбрал стратегию, где использовались рациональность, интересы собеседников и личные отношения. Во-первых, он и его команда менеджеров привели точные и подробные данные, свидетельствующие о проблемах, с которыми столкнулись предприятия. Они подготовили документ, в котором отображались плюсы и минусы, с одной стороны, увольнений и, с другой — снижений заработной платы на работающих заводах. Анализ показал, что, если заработную плату снизить на 13 процентов, никого не придется увольнять (это — ключевой интерес профсоюзов). Карнеги даже предложил лидерам профсоюзов исследовать его документацию, чтобы они смогли убедиться в невыгодном финансовом положении всех предприятий на рынке стали. Он сделал все, чтобы о его тактике «открытых рук» заговорил весь Питсбург, в том числе рабочие заводов и их близкие: каждый знал, как здорово Карнеги вел переговоры. Так он приобретал себе союзников. Карнеги было очень важно, чтобы люди ему доверяли.

Результаты оправдали надежды Карнеги. Профсоюзные лидеры согласились на снижение зарплат и правильно преподнесли эту новость членам профсоюзов. Даже в газете профсоюза *National Labor Tribune* хвалили открытый стиль управления Карнеги. «Было время, — написали там, — когда заработную плату сокращали по умолчанию. Не предлагая объяснений, не давая ответов на вопросы рабочих... Теперь это все изменилось». Мастерски исполненная роль Промоутера позволила Карнеги добиться такого результата.

Шахматист: Джон Рокфеллер
(убеждает тихо и с учетом интересов окружающих)

Промоутеру нравится работать с широкими слоями общественности в организациях, а Шахматист предпочитает использовать такие рычаги, как интересы, отношения и политика, в более интимной обстановке, из-за кулис. Спокойный темперамент в сочетании с постоянным беспокойством

по поводу того, что думают другие люди, может сделать неопытного человека безотказным и пассивным. Но Шахматист не такой, он эффективный стратег, пусть менее экстравертный, чем Организатор, но не менее заинтересованный в интересах и мнении окружающих.

Эту разницу хорошо проиллюстрирует история, которая произошла в начале карьеры еще одного бизнесмена эпохи «позолоченного века» — нефтяного магната Джона Рокфеллера. В 1865 г., когда Рокфеллеру было всего 25 лет и он еще не построил ни империи, ни репутации, он попал в деликатную ситуацию. Он был, по словам биографа Рона Черноу¹, «тихим и внимательным» молодым человеком, который, будучи подростком, входил в число попечителей своей церкви. Уже тогда высоко ценилось его умение разбираться в людях. Кроме того, он всегда чувствовал «кто поможет или помешает его карьере, — этот инстинкт со временем только развился».

В тот поворотный период жизни Рокфеллеру приходилось поддерживать неблагоприятные партнерские отношения с четырьмя предпринимателями, каждый из которых превосходил его и возрастом, и состоянием. Это были Морис Кларк и два его брата (Джеймс и Ричард), а также химик Сэмюэль Эндрюс. Эндрюс был единственным союзником Рокфеллера в этой группе, вдвоем они предлагали вложить активы партнерства в нефтяной бизнес. Но семейство Кларков постоянно накладывало вето на предложения Рокфеллера и запугивало его, считая молодого бизнесмена мальчиком на побегушках, а не партнером. Очередной спор возник из-за \$100 000, которые Рокфеллер заимствовал, дабы инвестировать в новые нефтеперерабатывающие предприятия. Это стало последней каплей — Рокфеллер решил отказаться от партнерства.

Существовала юридическая проблема: по условиям партнерского соглашения компания могла быть распущена только в случае, если все партнеры согласятся на это. Семейство Кларк периодически угрожало распустить фирму, давая на более молодых и уязвимых партнеров, но они блефовали. Их полностью устраивала работа Рокфеллера.

Если бы в Рокфеллере было больше качеств Водителя, он наверняка устроил бы партнерам громкую разборку, угрожая судебным процессом и требуя освободить его из мучительного плена, чтобы он наконец-то смог следовать за своей мечтой. Если бы он был менее амбициозен, то смог бы найти общий язык с партнерами и продолжить совместную работу. Но он проявил себя Шахматистом и тщательно выстроил стратегию, учитывая

¹ Черноу Р. Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера. — М.: Крон-Пресс, 1999.

характер и особенности своих партнеров. Продуманный ход был сделан в основном через канал политики.

Рокфеллер начал закулисную деятельность: заручился поддержкой нескольких банков и своего союзника Сэмюэля Эндрюса. Так появилась альтернативная платформа для создания бизнеса его мечты. Затем он спровоцировал ссору с партнерами, причем поводом снова стал вопрос об инвестициях в нефтяную промышленность. Все шло как по маслу, так как Кларки возражали против любого предложения со стороны Рокфеллера. В разгаре спора Морис Кларк рявкнул именно то, что мечтал услышать Рокфеллер: «Если вы хотите вести бизнес таким образом, предлагаю распустить компанию — и дальше делайте что хотите!»

Рокфеллер предложил встретиться для обсуждения этого вопроса у него дома в тот же день. Партнеры собрались в назначенное время. Рокфеллер попросил каждого высказать свою позицию по поводу роспуска. Не подозревая о ловушке, Джеймс Кларк заявил: «Мы голосуем за роспуск». Морис, Ричард, Рокфеллер и Сэм Эндрюс согласились с его словами.

Братья Кларк покинули заседание, будучи уверены, что, как обычно, поставили Рокфеллера на место. Рокфеллер же поспешил в редакцию газеты *Cleveland Leader* и оплатил публикацию официального уведомления о том, что партнеры единодушно согласились расстаться. Блефующие Кларки с изумлением узнали из утренней газеты: их компании больше не существует.

«Ты действительно хотел распустить партнерство?» — спросил Рокфеллера пораженный Морис Кларк на следующий день.

«Да, хотел!», — ответил довольный Рокфеллер, которому уже ничего не мешало начать свой бизнес и строить одно из крупнейших состояний в американской истории.

Кому-то шахматная стратегия Рокфеллера наверняка покажется нечестной. Но он был проницательным знатоком человеческих характеров и мотивов. И имел дело с людьми, которые были намного старше и опытнее, чем он, людьми, которые за его качественную работу управленца платили высокомерием и презрением. Общась без надрыва и, казалось, работая в интересах своих партнеров, молодой Рокфеллер смог выстроить ситуацию так, что партнеры дали ему именно то, что он хотел.

Более того, когда активы партнерства были выставлены на продажу, Рокфеллер смело выкупил их у Кларков с целью основать свою нефтяную империю. Когда Рокфеллер предложил выписать чек на месте, Морис Кларк, возможно, впервые понимая масштаб амбиций молодого человека, которого он так долго гнобил, ответил: «Я рад, что все доста-

лось именно вам, пусть все сложится хорошо!» Через три года, в возрасте 28 лет, Рокфеллер возглавил крупнейшую в мире компанию по переработке нефти, которую позже назовут Standard Oil.

Адвокат: Сэм Уолтон (убеждает тихо и балансирует между учетом своих интересов и интересов окружающих)

Наш последний пример объединяет ряд признаков: этот персонаж говорит спокойно, но с энтузиазмом, учитывает интересы аудитории, но и свои не забывает. Мы назвали такого персонажа Адвокатом, потому что для убеждения он, как адвокат в суде, использует полный набор инструментов, чтобы получить желаемый результат. Эффективность Адвоката — результат его опыта и обоснованной точки зрения. Он борется без крика, учитывая аудиторию и помня о собственных планах.

Наш пример Адвоката — Сэм Уолтон, с которым мы познакомили вас в предыдущей главе. Будучи основателем Wal-Mart, Сэм мог бы просто отдавать приказания подчиненным. Но он не был похож на Энди Гроува. Уолтон понимал важность идейности, настойчивости, хороших отношений и интересов, используя все это для приобретения сторонников своих идей. Все его предложения были весомыми для окружающих, так как Уолтон являлся основателем и руководителем компании. Но его гений выражался еще и в том, что Уолтон не позволял себе насаждать свое видение даже в рамках Wal-Mart, если в необходимости того или иного действия он не мог убедить свою команду. Оберегая чувство собственного достоинства и независимость мышления топ-менеджеров, Уолтон легко уговаривал их использовать свои идеи для улучшения компании.

Один из «фирменных знаков» торговой марки Wal-Mart — «приветствующие» сотрудники (greeters), которые встречают клиентов на входе в магазин. Уолтон оценил эту идею в 1980 г. при посещении магазина Wal-Mart в городе Кроули, штат Луизиана. Когда он вошел в очередной магазин Wal-Mart, его встретил пожилой мужчина со словами: «Привет! Как дела? Рад, что вы зашли. Если вам нужна какая-либо помощь в нашем магазине, дайте мне знать». Сэм расспросил директора магазина Дэна Макаллистера и выяснил, что из магазина часто воровали вещи. Вместо того чтобы обидеть 99 процентов честных клиентов и поставить на выходе охранника, обыскивающего сумки, Макаллистер решил нанять дружелюбного пожилого человека, вид которого дал бы вору понять, что за их выходом из магазина будут следить. Так как новому сотруднику

надо было что-то делать, его попросили вежливо встречать прибывающих в магазин покупателей. Клиентам нововведение пришлось по душе, а количество краж уменьшилось.

Том Колин, сотрудник Уолтона и свидетель той встречи, рассказывал эту историю так:

«Сэм был уверен, что это — грандиозное нововведение, лучшее из всех. Он поторопился вернуться в Бентонвилл и заявил, что при входе в каждый магазин сети должны стоять “приветствующие”. Многие решили, что он сошел с ума, а должность “человека в дверях” — пустая трата денег. Они не понимали того, что сразу поняли Сэм Уолтон и Дэн Макалистер — “приветствующий” привлекал добропорядочных клиентов, говоря им теплые, дружеские слова, и отпугивал воров. В компании пытались переубедить Уолтона всеми возможными способами. Одни отговаривали от этой идеи, другие ее просто игнорировали. Но Сэм продавливал, продавливал и продавливал свою точку зрения. Каждую неделю, на каждом совещании он говорил о “приветствующих”. Сэм был непреклонен».

Обратите внимание, как Уолтон добивался доверия к этой идее. Во-первых, не так часто сам Уолтон был в восторге от идеи, которая *увеличивает*, а не уменьшает расходы компании, а уж тем более — был одержим ею. Это сразу привлекло внимание людей, давая им понять, что Уолтон понимал достоинства этой идеи. Во-вторых, Уолтон сразу же позволил решать судьбу программы «приветствующих» на местах, то есть пошел «снизу вверх». В-третьих, Уолтон не переходил на личности, даже когда его сотрудники открыто отвергали полюбившуюся ему идею. Он ни разу не сказал: «Вы что, не доверяете моему мнению?» Или «Уж кто-кто, а я точно знаю все о том, что хорошо для Wal-Mart!» Нет, он просто дал всем понять, что, по его мнению, «приветствующие» будут крайне полезны компании, но при этом он готов к дебатам любой продолжительности — только бы все аспекты его инициативы были изучены. Да, он был «непреклонен», но при этом не заставлял никого принять свой план.

Наконец, через 18 месяцев дискуссий и экспериментов, «приветствующие» появились в каждом магазине сети Wal-Mart. Адвокат Уолтон смог провести идею, используя рациональность («Эта идея окупит себя»), интересы («Она решит проблему воровства в магазинах»), и визуализацию («Она улучшит имидж нашей компании»), и «приветствующие» стали привычной практикой в Wal-Mart.

Потеря аутентичности

Истории, приведенные выше, показывают, что такое эффективное убеждение. Они также дают представление о стилях, наиболее и наименее вам близких. В первую очередь обратите внимание на стиль, который вам ближе других. Изучение особенностей вашего предпочтительного стиля поможет вам усовершенствовать свои сильные стороны, получить дополнительные знания и возможности.

Потом отметьте стили, которые вы не используете. Это роли, в которых вы не выступаете, по крайней мере сейчас. Знаете почему? Есть всего две возможные причины. Первая — вы просто не имели возможности применить эти стили убеждения и не чувствуете себя уверенно, думая о них. Смена работы, появление новых обязанностей, а также изменения в личной жизни могут в один прекрасный день сделать для вас актуальной одну из чуждых вам пока ролей.

Возможно, вам просто не хватает настойчивости или способности контролировать свой драйв и энтузиазм, чтобы использовать другой стиль. Знание своих особенностей и минусов — основа мудрости, необходимой при убеждении других. Если ситуация требует упорства Водителя, а вы — тихоня, придется взять с собой шумного знакомого, который сможет усилить громкость вашего сообщения. Если же вы закоренелый Водитель, а требуется вести себя спокойно, стоит привести с собой человека, который смягчит ваш стиль убеждения.

Например, в 1859 г., когда Эндрю Карнеги было всего 24 года, его назначили управляющим западного отделения железной дороги штата Пенсильвания.

Эта должность, к которой прилагалась ответственность за все железнодорожные перевозки между Аллеганами¹ и Питсбургом в штате Пенсильвания, была явным успехом для молодого человека, особенно с учетом того, что до этого он работал личным помощником предыдущего управляющего, Тома Скотта. Должность требовала от Карнеги переработок, а также пристального личного надзора за сотрудниками, которые обеспечивали бесперебойную работу железной дороги и исправность путей.

Как вы уже знаете, неиссякаемая энергия Карнеги помогла ему стать отличным Промоутером. Но на той работе он был вынужден выступать в амплуа Водителя, и быстро выяснилось, что Карнеги не в состоянии ежедневно управлять деятельностью рядовых сотрудников. Позже он на-

¹ Горы, восточная часть Аппалачского плато.

пишет: «Я был, пожалуй, самым невнимательным руководителем, которому когда-либо было поручено управление крупным объектом. Сам не зная усталости, я загонял своих подчиненных и не задумывался о пределах человеческих возможностей». Биограф Дэвид Насау отмечает, что Карнеги был «слишком нетерпеливым», чтобы стать эффективным управляющим.

Карнеги вынес из этого опыта важнейший урок. Он понял, что отсутствие навыков управления сотрудниками — серьезная проблема, которую не устранишь, прочитав стопку книг. Он решил избегать работы, которая подразумевала управление рядовыми сотрудниками в будущем. Насау пишет: «Хотя [Карнеги] впоследствии будет управлять сотнями тысяч рабочих, он больше не занимался работой, подразумевающей контроль и непосредственную ответственность за их действия». На свои заводы Карнеги нанял чрезвычайно талантливых управляющих, поставил перед ними четкие цели и дал им карт-бланш, играя свою любимую роль полного энтузиазма Промоутера.

Когда налицо необходимость убедить кого-либо, эффективно выступить и переориентироваться на нужды аудитории, встает важный этический вопрос: стоит ли изменять себе? Не потеряете ли вы авторитет и самоуважение, став оборотнем, каждый раз меняя себя ради аудитории? Актриса Джуди Гарланд по этому поводу однажды сказала: «Уж лучше быть первоклассной версией себя, чем второсортной версией кого-то другого».

Английский философ и политик Фрэнсис Бэкон, бывший одним из самых влиятельных людей в Англии конца 1500-х гг. в период правления королевы Елизаветы I, был озабочен тем, какое впечатление он производит на каждого придворного. В своих дневниках он неоднократно писал о том, как ему самому следует себя вести при встречах с важными людьми; он выносил урок из каждого успешного разговора и анализировал свои неудачи. Например, он отметил, что ему нужно «прерывать свою речь тяжелым дыханием и говорить срывающимся голосом», общаясь с одним из ближайших деловых советников королевы. Целью Бэкона было создать себе специальный «публичный» образ, с помощью которого можно было бы убеждать людей.

Эксперты в вопросах поведения Роб Гофф и Гарет Джонс изучали парадокс создания образа «под ситуацию». Личный авторитет человека, основанный на надежности и постоянстве, является базой для влияния на окружающих. При этом эффективные переговорщики, по данным этих авторов, ведут себя «как хамелеоны, способные адаптироваться к любой ситуации».

Разве хамелеоны бывают надежными?

Да, при определенных условиях. Вы играете много ролей — супруга, родителя, профессионала, подчиненного, начальника, спортивного болельщика, клиента, общественного деятеля, студента, учителя. И в каждой из этих ролей проявляются разные ваши качества. Учитель вашего ребенка видит вас иначе, чем ваш начальник, а ваши брат или сестра видят вас не так, как ваш ребенок. Тем не менее вы всегда остаетесь собой. Существуют черты, обязательства, стандарты и импульсы, присущие вам в разных жизненных ситуациях.

Таким образом, парадокс разрешится, как только вы поймете, что становитесь «другим человеком» в зависимости от окружения. И ваше знание особенностей различных амплуа дает вам серию «подлинных Я», убедительных для окружающих.

Гофф и Джонс рассказали интересную историю о генеральном директоре Nestlé Питере Брабеке-Летмате. На фото в одном из ежегодных отчетов Nestlé Брабек-Летмат изображен в снаряжении альпиниста в швейцарских горах. В другом, на фото в отчете «Принципы управления и лидерства Nestlé» (The Nestlé Leadership and Management Principles), он в темном костюме на фоне штаб-квартиры компании. Так кто же он — управляющий или спортсмен? Сам Брабек-Летмат объяснил ситуацию так: «Я хотел использовать образ скалолаза, потому что природа на эмоциональном уровне близка многим людям. Но эта фотография не постановочная. Именно так я одеваюсь в свободное время, когда занимаюсь альпинизмом. На фото в горах я представляю лично себя. На другом снимке я представляю компанию. Фотографии разные, но обе передают важные сведения обо мне».

Брабек-Летмат и его команда по связям с общественностью отлично знают, какие качества руководителя демонстрировать, чтобы убедить аудиторию. При этом, создавая различные образы руководителя, они не выходят за пределы реального жизненного опыта Брабека-Летмата, сохраняя его индивидуальность.

Заключение

В этой главе мы познакомились с центральной фигурой в искусстве убеждать — с вами. Чтобы научиться убеждать, вам придется проанализировать свои особенности. Все мастера убеждения, с которыми мы встретились в этой главе, — от Авраама Линкольна, Джона Моргана, Джона Рокфеллера и Эндрю Карнеги, живших в XIX в., до наших современни-

ков Энди Гроува и Сэма Уолтона, — знали свои сильные и слабые стороны, учились на собственных ошибках и оттачивали свое ораторское мастерство.

Важны ответы на три вопроса:

- 1) Какова громкость ваших высказываний?
- 2) Ориентируетесь ли вы на свои или чужие интересы?
- 3) Какие каналы убеждения вы предпочитаете — власть, рациональность, интересы, личные отношения, визуализацию или политику?

Ответы на первые два вопроса определяют ваши стили убеждения: присутствуют ли вам архетип Водителя, Командира, Промоутера, Шахматиста, или Адвоката. При решении разных задач вы, возможно, используете один или сразу несколько стилей.

Третий ответ поможет понять, как вы преподносите свои идеи. Если вы хотите, чтобы ваши сообщения были услышаны, надо знать, какие каналы вы используете, а на какие настроена ваша аудитория, и соответственно скорректировать эти каналы.

Теперь мы перейдем от вступительных к основной части книги — тщательному планированию процесса продажи идеи. Сначала надо обозначить сами идеи и их цели. Потом проанализировать процесс принятия решений и выделить человека, от которого зависит принятие решения. Следующая глава содержит все, что необходимо для начала работы над этими задачами.

Свяжите свои идеи с людьми. Средства для достижения цели

Правильно обозначенная цель наполовину достигнута.

Авраам Линкольн

Многие почему-то считают, что только руководители что-то решают или что только решения руководителей имеют значение.

Это очень опасная ошибка.

Питер Друкер¹

В прошлой главе вы начали процесс убеждения. Вы проанализировали и определили свой стиль общения. В этой главе мы приглядимся к вашим идеям и сложившейся вокруг них ситуации. Как появляются идеи? Как, используя свой опыт, найти новую качественную идею? Почему так важно отшлифовать идею до начала процесса «продвижения» ее в массы? Чтобы ответить на эти вопросы, мы расскажем историю о том, как в голову бизнесмена Рида Хастингса пришла идея создания онлайн-нового видеопроката Netflix и каким образом он продал свою идею инвесторам.

Далее, уже вооруженные идеей, вы будете готовы продумать ситуацию и свой путь к тем, кто сможет воплотить ваш замысел в реальность. Планируя стратегию продажи идеи, зафиксируйте цели для каждого этапа. Иногда вашей целью будет знакомство с нужными людьми, в ходе одних встреч вы будете искать поддержки, в ходе других — принятия решений. Мы завершим главу обсуждением этих целей и отметим необходимость искренней веры в важность своей идеи при каждом взаимодействии.

¹ Американский экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. (1909–2005).

Все начинается с идей

Давайте начнем с истории предпринимателя и его плана продвижения идеи нового бизнеса — с того, как он совершенствовал свою идею и продал инвесторам. Кстати, все «продавцы идей» — в душе предприниматели. Необходимо вложить очень много энергии, чтобы разработать и внедрить новую инициативу внутри организации или вне ее.

Имя нашего предпринимателя — Рид Хастингс, его бизнес-концепция называется Netflix. Благодаря Netflix можно арендовать фильмы по Интернету: в Сети оформляются заказы, и через нее же осуществляется доставка.

Хастингс — серийный предприниматель. Он известен своими бизнес-идеями, умением организовать новую компанию, сделать ее успешной и выгодно продать. Незадолго до появления Netflix он создал и выгодно продал компанию по производству программного обеспечения и в деньгах не нуждался. Но предприниматель без проекта — как ребенок без игрушек. Хастингс постоянно искал новую идею для бизнеса.

Как он рассказывал позже, идея создания Netflix посетила его, когда выяснилось, что за не возвращенный вовремя в ближайший пункт проката фильм «Аполлон-13» он должен заплатить штраф. Рид потерял кассету, забыл об этом, а позже выяснил, что должен \$40 прокату. Хастингс смутился, расстроился и решил скрыть этот инцидент от жены. Но потом подумал: «Неужели я буду портить отношения в семье и врать из-за штрафа?» Он заплатил деньги и рассказал об этом жене.

Немного позже по дороге в спортзал Хастингс обдумывал бизнес-модель видеопрокатов. В то время в них брали деньги за каждый взятый клиентом фильм и штрафом наказывали тех, кто не успел вернуть кассету или диск в срок. Спортклуб, куда он направлялся, брал фиксированную плату за месяц, и там не следили, как часто члены клуба посещают занятия. Будучи расстроен из-за штрафа в видеопрокате, он понял, что предпочитает бизнес-модель спортклуба. По пути в спортзал он сформулировал вопрос: сможет ли видеопрокат работать по системе спортклуба — то есть назначать фиксированную оплату и не отслеживать, кто сколько фильмов взял и как долго их держал?

Будучи серийным предпринимателем, Хастингс понял, что идея хороша, — он нашел минус в существующей системе и возможность исправить его, получив при этом прибыль. Но как именно должен работать требующий довольно больших вложений на стартовом этапе прокат с фиксированной ежемесячной оплатой в системе, где обычно берут

деньги за каждый фильм? И как заставить клиентов возвращать просмотренные фильмы, не имея системы штрафов?

Пришло время детализировать идею, придать ей форму и подготовить тщательный план ее реализации. При помощи друзей, жены, своего юриста и других союзников он разработал на основе своей идеи подробную бизнес-модель, способную приносить прибыль. В его бизнес-план попали следующие пункты: создание огромной библиотеки дисков с десятками тысяч фильмов, причем самые популярные фильмы и телесериалы должны присутствовать в нескольких экземплярах; предоставление возможности круглосуточно оформить заявку на фильм онлайн; создание системы доставки диска за один, максимум два дня, при этом вместе с фильмом клиентам должны присылать по почте оплаченные конверты для его возвращения в Netflix. А также введение фиксированной ежемесячной платы за пользование сервисом и возможность заказывать любое количество фильмов в месяц, но при условии, что у клиента дома находится не более трех фильмов одновременно (чтобы получить очередной фильм, придется вернуть один из трех). Хастингс запатентовал эту бизнес-модель, дабы остальные прокатчики не смогли использовать ее.

После этого Рид Хастингс продал свою идею инвесторам, чтобы получить деньги на запуск проекта. В перспективе он мог столкнуться с серьезными проблемами. Во-первых, крупные конкуренты, обойдя патент, могли разорить его видеопрокат. Во-вторых, скачивание и просмотр видео непосредственно в Сети гораздо удобнее, чем заказ диска из онлайн-списка. Но, с другой стороны, онлайн-библиотека Netflix могла бы открыть доступ к фильмам в Интернете, став лидером этого нового рынка.

Из истории Хастингса видно, что процесс финальной обработки идеи крайне важен. Один из советников Уинстона Черчилля, генерал сэр Алан Брук, однажды отметил, что у Черчилля ежедневно появлялось как минимум десять свежих идей о том, как выиграть войну. «Одна хорошая, девять плохих». Работа Брука заключалась в том, чтобы не допустить осуществления ни одной из плохих идей. Но вся армия кидала свои силы на то, чтобы единственная хорошая идея была реализована.

Метод создания идей

Вы можете решить, что история Хастингса — случайно выбранный пример рождения идеи, но это не совсем так. Эта история иллюстрирует систематический пятиэтапный процесс вызревания вашей творческой инициативы, который описан Джеймсом Уэббом Янгом в «Ме-

тодах создания идей» (A Technique for Producing Ideas), одной из лучших (на наш вкус) небольших книг, посвященных бизнесу. Янг был успешным специалистом по рекламе начала XX в. В 1928 г. он вышел на пенсию, и все 1930-е преподавал в бизнес-школе Чикагского университета. Свою книгу он написал в 1940 г. В ней Янг заверяет, что совершенно новых, свежих идей уже не существует, какой бы инновационной идея ни казалась. Есть только новые комбинации существующих элементов. Поэтому основной талант генератора идей — умение найти новые схемы и новые связи между существующими понятиями. Любой из нас может это сделать, но важно запустить процесс специально, по примеру Рида Хастингса. Для этого стоит последовать советам Янга.

Этап первый. Определите проблему

Сначала необходимо обозначить задачу, которую вы хотите решить. Как вы увидите в главе 7, определение проблемы очень важно и в ситуации, когда вы будете пытаться привлечь внимание к своей идее.

Чем более точно вы определите проблему, тем лучше. Это непросто: если вы определите проблему слишком узко, то подсознательно перестанете оценивать ее творчески и не станете рассматривать многие потенциально полезные идеи и возможности. Если же вы определите проблему слишком широко, то потеряетесь в разрозненной информации и испугаетесь многочисленных сложностей. Это мешает отличить хорошие идеи от плохих. На курсах по ведению переговоров мы постоянно сталкиваемся с ошибками в определении границ проблемы. Например, когда переговорщик уверен, что все дело в деньгах, он недооценивает важность неэкономических, творческих инструментов, которые помогли бы элегантно разрешить его основную проблему. Когда цель переговоров обозначена слишком широко — скажем, затрагивает всю структуру рынка или компании, — переговорщик не может придумать ни одной подходящей стратегии, потому что ни одна стратегия не поможет за раз решить проблему такого масштаба.

Хастингс определил свою проблему совершенно верно — не широко и не узко. Он искал новую бизнес-модель. Это шире, чем поиск нового бизнеса по продаже программного обеспечения: если бы он искал решений только на этом рынке, то вряд ли увидел бы связь между бизнес-моделями видеопроката и спортклуба. И уже, чем искать «чем бы заняться».

Этап второй. Беспреданно исследуйте

Теперь пора исследовать вашу задачу. Чем точнее вы обозначите вопрос и чем больше узнаете об аналогичных моделях, возможностях, фактах — тем лучше. Хастингс провел очень много времени в поисках бизнес-модели — правда не в стенах библиотек. Он читал экономические статьи, общался с другими предпринимателями, путешествовал и искал тренды. На примере Netflix видно, что, если вы страстно увлечены своим делом, нужная информация всегда найдется. Ваш мозг постоянно собирает, удерживает и обрабатывает общую и конкретную информацию, даже если вы об этом не подозреваете. Сконцентрированный осмысленный поиск информации в связи с обозначенной проблемой крайне важен в процессе создания новой идеи. Янг говорит об этом так: «Добыча сырого материала — неприятная работа, поэтому мы постоянно пытаемся ее избежать». Если постараться, все получится. Постоянный поиск информации побуждает нас думать о способах решения проблем. Янг назвал это «ментальным усваиванием». Некоторые предлагают «стадию мозгового штурма». «Штурм» в одиночку или в группе, вы получаете награду в виде полусырых идей и неоднозначных концепций. Продолжайте обдумывать и обсуждать свою проблему, даже если вам кажется, что поиски решений бесполезны и не дают результатов.

Этап третий. Доверьтесь подсознанию

Это важнейший этап — вы обязаны дать подсознанию шанс обработать всю полученную информацию. Именно бессознательное отлично анализирует новые данные и ваш опыт в поисках подходящей комбинации для решения проблемы. Зачастую сложно дать время подсознанию, особенно если вы работаете в рамках дедлайна. Хастингс, будучи опытным предпринимателем, доверял своему подсознанию и знал важность этого этапа.

Этап четвертый. Ловите идеи на лету

Будьте начеку — лучшие идеи нередко появляются в самый неожиданный момент. В душе, во время прогулки, при окучивании грядки, сразу по пробуждении ото сна. Вам покажется, что «идея появилась из ниоткуда», предупреждает Янг. Но это не так. Идея — продукт неустанной работы

мозга. На этом этапе главное — фиксировать все идеи по мере их появления. Не позволяйте им пропадать — записывайте их сразу же. Будучи серийным предпринимателем, Хастингс умел увидеть новую идею при самом ее рождении. Он профессионально хватал идеи на лету. По пути в спортзал он уцепился за, казалось бы, случайную идею, и та принесла ему миллионы долларов.

Этап пятый. Доведите свою идею до совершенства

Этот этап — самый важный из всех. Вы берете сырую идею, обдумываете ее детали, рассказываете о ней знакомым и слушаете их отзывы. Лучшие из идей, те, которые действительно способны решить проблему, обычно придают энтузиазма сначала своим авторам, а потом, если последние владеют искусством убеждения, то и их собеседникам. Процесс обработки замысла стимулирует рождение новых решений, которые делают вашу изначальную задумку эффективной, элегантной и безошибочной. Концепция Netflix появилась благодаря желанию избежать досадных штрафов за возвращение фильма в прокат позже установленного срока. Она превратилась в высококлассную прибыльную бизнес-модель. Чтобы удостовериться в том, что ваша идея способна стать реальностью, надо пригласить к обсуждению ее особенностей группу умных и конструктивно мыслящих друзей, мнению которых можно доверять.

История полна примеров «творческих объединений», которые помогали людям формировать свои идеи, — от созданного в XVIII в. Бенджамином Франклином дискуссионного клуба «Хунта»¹, который способствовал появлению в Филадельфии многих социальных институтов, впоследствии выдержавших проверку временем, до «Блумсберийского кружка» — интеллектуального объединения в Англии начала 1900-х, куда входили писательница Вирджиния Вульф, экономист Джон Мейнард Кейнс и другие мыслители и представители искусства. Вовсе не обязательно быть гением или общаться с гениями, чтобы использовать силу коллективного мышления при оттачивании идеи. Достаточно смиренной веры в то, что одна голова — хорошо, а две — лучше.

Все четче формулируя идею, вы понимаете ее реальные перспективы. Как выяснили когнитивные психологи, лучше всего недостатки новой

¹ «Клуб кожаных фартуков», или «Хунта» (от *англ.* *junto* — «политическая фракция», «тайный союз»), — кружок ремесленников и торговцев, который занимался изучением философии и политики.

идеи обнаруживаются при помощи техники «путешествие в будущее». Она работает так: представьте себя дома или в офисе на следующий день после того, как вы успешно продали свою идею критически мыслящей аудитории. «Вспомните» свою презентацию и то, как вы представляли идею группе. Какие вопросы вам задавали? Обратите внимание на самые сложные из них. Например, на месте Рида Хастингса вы отвечали бы на вопросы о том, как реагировать на жалобы клиентов по поводу недоступности лучших фильмов, и том, как себя вести, если конкуренты разработают более дешевую модель видеопроката, рассылающего диски по почте. Заранее запишите вопросы, ответы на которые потребует аудитория.

Подвергнув свою идею как реальной, так и воображаемой критике, возвращайтесь к процессу ее шлифовки. Ваша цель — подготовить сформированную, хорошо продуманную инициативу, способную понравиться людям, ответственным за принятие решений. Процесс оттачивания идеи не завершается никогда, ведь при правильном подходе даже хорошо продуманный проект можно все время совершенствовать. Но если изначально вы не обработаете идею как следует, она не выдержит даже самой легкой критики.

От идеи к действию: понять, кого следует убеждать

Когда идея хорошенько отшлифована, пора решать, на кого стоит воздействовать, чтобы помочь своему проекту стать реальностью. Даже самые странные идеи можно внедрить в самых трудных условиях, если действовать методично. Здесь работает правило: не более одной инициативы, одного союзника, одного мейла, одного разговора, одного заседания и одной презентации за раз. Иногда достаточно «обработать» одного человека, принимающего решение, — в этом случае даже сложнейшая идея сможет быстро воплотиться в реальность.

В автобиографии «Мои годы в General Motors» Альфред Слоун рассказывает историю о том, как вступив в должность вице-президента GM в 1918 г., он за один разговор продал важнейшую идею генеральному директору компании Уильяму Дюранту. В то время закон не требовал от открытых акционерных компаний проведения аудиторских проверок, но Слоун был уверен, что и компания, и ее акционеры только выиграют от привлечения независимого аудитора, оценивающего бухгалтерию компании на регулярной основе. Аудиторские проверки дают руководству четкую финансовую картину ситуации в компании, но они опасны в случаях, когда аудиторы выявляют нарушения.

Зная об отрицательных сторонах независимого аудита, Слоун мог бы обсудить свою идею с другими представителями руководства, сформировать комитет для оценки плюсов и минусов этой инициативы, прежде чем рассказать о ней Дюранту. Но Слоун знал, что Дюрант принимал решения импульсивно, в бухгалтерском учете не разбирался и мало им интересовался. Слоун не хотел, чтобы его идея увязла в офисных интригах, так как был убежден в ее важности. Поэтому он пробрался к Дюранту и представил свою инициативу в очень будничной манере.

«Наши кабинеты находились рядом, — позже писал Слоун. — Однажды, в 1919 году, я зашел к нему и сказал, что, учитывая общественный интерес к акциям корпорации, мы должны нанять дипломированного бухгалтера для проведения независимого аудита». Дюрант на миг оторвался от работы. Он «тут же сказал, что согласен с этой мыслью, и предложил как можно быстрее нанять аудитора. Дюрант принимал решения именно так».

Продажа идеи «за один ход» не хуже срабатывает и на более низком уровне принятия решений, если вы наладили отношения с нужными людьми. Как подчеркивается в высказывании Питера Друкера, процитированном в начале этой главы, «опасная ошибка» — думать, будто только руководители принимают важные решения. Опытный продавец идей не станет внедрять инициативу сложным путем, если есть простой.

Находясь в заключении в страшной южноафриканской тюрьме на острове Роббен, Нельсон Мандела¹ на протяжении 26 лет сосредоточивал внимание на конкретных целях по улучшению условий содержания узников и анализе того, кому имеет смысл «навязать» свои идеи.

Одним из важнейших выводов Манделы стал следующий: сотрудники самой низкой квалификации — охранники — в наибольшей степени контролировали принятие решений, связанных с содержанием заключенных. Мандела понял, что «самый важный человек в жизни любого заключенного — не министр юстиции, не заведующий тюремным отделением, даже не начальник тюрем, а надзиратель». Если вам нужно одеяло и вы пойдете за ним к министру юстиции, тот проигнорирует вашу просьбу. Если вы пойдете к начальнику тюрем, он скажет: «Это против правил». Если вы дойдете до заведующего тюремным отделением, тот ответит: «Если я дам дополнительное одеяло вам, мне придется выдать их всем заключенным». Но если у вас хорошие отношения с надзирате-

¹ Первый чернокожий президент ЮАР (1994–1999), лауреат Нобелевской премии мира 1993 г.

лем, он «просто сходит на склад и принесет вам одеяло». Когда вы в хороших отношениях с надзирателями, «начальству сложно обходиться с вами жестоко».

Получается, если у вас есть доступ к принимающему решение — будь он большим начальником или обычным трудягой, — не стоит привлекать кого-то еще в процесс принятия решений (подробнее мы поговорим об этом, когда будем обсуждать обязательства сторон в главе 9). Надо встретиться с нужным человеком и убедить его. Но не стоит забывать результаты исследования, которые мы упоминали в главе 1: в решении простых вопросов в среднем задействовано восемь человек, в большинстве организаций в принятие более сложных решений вовлечены 20 человек. То есть типичный процесс принятия решений обычно делится на несколько этапов.

Значит, придется продумывать «поэтапные» планы убеждения, о которых мы сейчас и поговорим.

Пересекаем ручей: с камня на камень

Пример того, как продумывают «поэтапный» план убеждения, мы взяли из жизни одного из наших студентов, молодого индуса (мы назовем его Радж), который столкнулся с рядом сложных семейных проблем в связи с идеей, которую он пытался продать.

Радж, старший сын в богатой индийской семье, был наследником крупного семейного полиграфического бизнеса. Отец очень хотел, чтобы сын вернулся домой по окончании колледжа и приступил к руководству семейной фирмой. Радж же мечтал остаться в Америке еще на несколько лет и получить ценный опыт работы в международной консалтинговой компании. Как Радж мог получить от отца разрешение остаться в Америке, не испортив отношений?

Радж точно знал, какого результата ждет от разговора с отцом. Проблема была в том, что он не знал, как анализировать процесс принятия решений в рамках своей семьи.

Чтобы сдвинуться с мертвой точки, мы спросили Раджа: как принимаются решения в семье?

— Мама, отец, бабушка, дедушка садятся вместе и обсуждают проблему, — ответил он.

— Из этих четырех людей кто скорее всего встанет на твою защиту?

— Мама, — тут же ответил он.

— Она способна повлиять на остальных членов семьи?

— В индийской семье мнение жены — главное в семейных делах. Но поднятый мной вопрос — и семейный, и несемейный. Мама может испугаться, что, оставшись в Америке, я встречу американку и решу на ней жениться. Она будет против этого. Очень важно мнение моего деда: он основал наш бизнес и знает, что опыт работы над разноплановыми проектами в консалтинговой фирме мне полезен. Но дед не станет перечить отцу.

— А бабушка?

— Думаю, она согласится с дедом.

Оценив эту схему принятия решений, мы разработали план продажи стратегии. Во-первых, во время поездки домой на рождественские праздники Радж должен поговорить с мамой по душам и поделиться с ней своей мечтой о получении профессионального опыта и некоторой свободе действий до возвращения домой и в семейный бизнес. Его цель — привлечь мать в качестве основного союзника. При этом он обязан убедить ее, что женится только на индийской девушке.

Следующий шаг — беседа матери с дедушкой и бабушкой, чтобы заполучить их в союзники Раджа. Потом все трое попытаются получить одобрение отца. Важно было, чтобы Радж не говорил с отцом на эту тему, особенно во время семейных торжеств. Радж ведь не хочет, чтобы отец, однажды публично сказав «нет», стал настаивать на своем.

Когда Радж вернулся с рождественских каникул, он зашел к нам в гости. Он сиял. План сработал, но не совсем так, как мы ожидали. Наши наводящие вопросы заставили Раджа тщательнее проанализировать процесс принятия решений в его семье. Вернувшись домой, прежде чем завести разговор с мамой, он попросил совета у старшей сестры. Она одобрила план, но посоветовала поговорить в первую очередь с бабушкой. Оказалось, что бабушка имела гораздо больше влияния, чем думал Радж. Именно она отвечала за решение вопросов такого рода в семье, хотя Радж и не подозревал об этом. Радж — ее любимый внук, так что благодаря бабулиному чуткому руководству и четким обязательствам Раджа (он должен вернуться домой через два года и неженатым) его план был одобрен на семейном совете.

Простая история Раджа иллюстрирует глубокую истину. Разработку стратегии надо начинать с трех основных вопросов:

- 1) Как аналогичные решения воплощаются в моей организации?
- 2) Кого мне надо впечатлить, чтобы мою идею приняли на рассмотрение?
- 3) Как развивать выбранную стратегию?

Социальные сети

Чтобы ответить на эти вопросы, надо знать кое-что о работе вашей организации. Обычно люди добиваются своих целей посредством неформальных социальных сетей. Протяженность сети — своеобразный «социальный капитал», один из важнейших активов карьерного роста. Одно из самых ценных качеств — наличие «социального интеллекта», то есть понимание схемы работы социальных сетей. Исследования подтвердили, что люди, понимающие взаимоотношения внутри организации и способные дать совет в этой связи, кажутся окружающим более влиятельными.

Как показывает история Раджа, социальные сети иногда действуют вовсе не так линейно, как мы привыкли. Отец Раджа — номинальный глава семьи и хозяин семейного бизнеса. Радж был уверен, что мать — основной агент влияния в рамках домашней системы, но оказалось, что за решения по интересующим его вопросам в семье отвечала бабушка. Сестра, главный консультант в деле Раджа, рассказала, как работает домашняя система.

Так что первая стадия «поэтапного» плана кампании — определить, как выглядит процесс принятия решений. И не забывайте про опыт Нельсона Манделы на острове Роббен.

Налаживая отношения с самыми гуманными из надзирателей, Мандела все больше приближался к своей цели — улучшению условий содержания для всех заключенных. В ходе своей многолетней кампании он выступал в амплуа Шахматиста, которое мы изучали в предыдущей главе, чтобы повлиять на разных представителей тюремной иерархии. Секрет влияния Манделы на своих тюремщиков был не в том, чтобы оспорить их власть, — это лишь увеличило бы их гнев, не в безоговорочном подчинении, из-за которого легко потерять уважение. Вместо этого Мандела впечатлял их, понимая их образ мышления: их язык, ценности и историю. Он научился говорить на африкаанс, понимать их термины, ценить лучшие и самые популярные книги на африкаанс. Благодаря такому подходу Манделе было просто завязывать случайные беседы с охранниками и узнавать от них об их культуре.

Даже самые рьяные противники апартеида среди заключенных на острове быстро оценили успех усилий Манделы. Один из них даже сказал: «Я понял важность изучения истории африкаанс, чтения литературы на этом языке, попыток понять этих простых людей — того, как они воспитывались, того, как они реагируют на происходящее». Мандела знал, почему все это важно: «Вы должны понять ход мыслей про-

тивника, который вами управляет... Вы не поймете его, если не знаете его литературы и его языка».

Когда речь шла о влиянии на высокопоставленных чиновников, Мандела полагался в основном на свои политические навыки и понимание того, как власть развращает людей. Начальник тюрьмы на острове Роббен полковник Пит Баденхорст отличался жестокостью. При виде Манделы во дворе тюрьмы он всегда пытался спровоцировать узника, начиная кричать на африкаанс: «Мандела, вытащи палец из задницы!» Мандела молча переносил эти насмешки, зная, что если он бурно отреагирует, то его многолетние старания окажутся бессмысленными. Он понимал, что убедить в чем-либо Баденхорста, войдя к нему в доверие, не получится. Полковник упивался своей властью.

В итоге Мандела выиграл ту битву, подстроив перевод Баденхорста из тюрьмы острова Роббен. Это стало кульминацией тщательно продуманного «поэтапного» плана. Во-первых, Мандела и его союзники сумели рассказать о жестоком обращении Баденхорста своим друзьям на свободе, и те опубликовали истории узников в прессе. К тому времени Мандела уже стал известной всему миру политической фигурой, и правительство Южной Африки знало, что международное сообщество внимательно следит за происходящим на острове Роббен. В правительстве решили отправить на остров трех следователей, чтобы те оценили ситуацию и выступили затем с официальным докладом. Следователи потребовали разговора один на один с Манделой. Но, к всеобщему удивлению, Мандела настоял, чтобы Баденхорст присутствовал при разговоре — это был второй этап его плана. Шахматист Мандела помог Баденхорсту тщательно подготовить собственный провал.

Последним этапом плана стало слушание. Когда Мандела описал следователям недавнее избиение, Баденхорст, оправдывая ожидания Манделы, не удержался. «Будете говорить о том, чего не видели, — сердито прервал его Баденхорст, — наживете себе проблемы». Мандела не стал отвечать противнику. Вместо этого он обратился к следователям перед их отъездом, указывая на произошедшее.

«Если он не боится угрожать мне в вашем присутствии, — тихо сказал Мандела, — можете себе представить, что он вытворяет, когда вас здесь нет».

Своевременный комментарий Манделы сделал свое дело. Следователи покинули остров и официально сообщили, что нарушения в содержании узников действительно есть. А через три месяца после того разговора Баденхорста и группу самых жестоких надзирателей перевели с острова Роббен. Со временем, когда слава о силе характера Манделы распростра-

нилась по всей тюрьме, он стал, по словам его биографа, «главной достопримечательностью» для наиболее просвещенных надзирателей. Они делились с Манделой едой и даже играли с ним в теннис.

Мандела смог продумать и изменить ситуацию так, что теперь уже правительство ЮАР попыталось продать Манделе идею о том, что он должен покинуть тюрьму острова Роббен. Мандела отказался, понимая, что заключение стало его важнейшим козырем в борьбе за равенство. И только когда его идеи были учтены, он согласился покинуть тюрьму.

История Манделы показывает, насколько важно продумать процесс принятия решения с целью внедрить нужную стратегию. О том, как это работает в организации, рассказывают такие исследования, как «Шесть ступеней: Наука века связей» (Six Degrees: The Science of a Connected Age) Дункана Уотса (ссылки на другие работы, посвященные социальным сетям, ищите в библиографии в конце книги). А теперь — иллюстрация того, как работают эти процессы.

Эксперт по социальным связям Роб Кросс однажды проанализировал, как функционируют соцсети в крупной нефтяной компании, и отобразил на схеме различия между формальными связями в организации и неформальными, существовавшими негласно (рис. 3.1).

Посмотрите на схему официальной организационной структуры в верхней части рис. 3.1. Представьте себя на месте Коэна, главы группы производственного подразделения. Предположим, вы хотите продать свою идею старшему вице-президенту по производству Джонсу. Очевидный путь, основанный на подотчетно-формальных связях (верхняя схема), — сначала убедить в ценности своей идеи босса Уильямса, затем уговорить Уильямса помочь в продвижении идеи его боссу Джонсу. Такой план мог бы сработать, но он далеко не оптимален, если учитывать в таком деле важность социального капитала и социального интеллекта.

Нижняя часть рис. 3.1 отображает неформальные отношения сотрудников вне зависимости от формальной иерархии. Здесь видно, что сотрудник Коул, находящийся в нижней части иерархии, в отличие от вас имеет сильные социальные связи и с Уильямсом, и с Джонсом. Коул близко знает людей в каждом из отделов подразделения. Понимая ценность связей Коула, вам следует привлечь его в качестве союзника, чтобы он «пропиарил» вашу идею нужным людям в компании.

В связи с этим возникает еще один стратегический вопрос. Привлекая Коула, стоит ли просить его рассказать о важности вашей идеи непосредственно Джонсу, то есть проследовать кратчайшим маршрутом в социальной сети? Не стоит. Формальные, подотчетные отношения, статус важны в большинстве групп. Вы подчиняетесь Уильямсу, а он запросто

может решить, что вы «пошли по головам», предварительно не посоветовавшись с ним перед разговором с Джонсом.

Создавать стратегию продвижения идеи в данном случае надо, балансируя данными из диаграмм формальных и неформальных отношений: 1) вы привлекаете Коула в союзники; 2) Коул уговаривает Эндрюса стать вашим союзником; 3) вы назначаете своему начальнику Уильямсу встречу, в ходе которой Коул и особенно Эндрюс поддерживают вашу идею; 4) Уильямс делится вашим «коллективным» мнением по поводу изначальной идеи с Джонсом (Уильямс сам выберет подходящий способ представить идею начальнику). Пользуясь предоставленным случаем, постарайтесь укрепить социальные связи с Уильямсом и Джонсом, в будущем они наверняка пригодятся. А если вдруг вы коуч Джонса, посоветуйте ему больше общаться и лучше узнавать на личном уровне людей, которые работают у него отделе.

Четыре ключевые роли: Мостостроители, Соединительные звенья, Второстепенные игроки и Подгруппы

Взгляните еще раз на схему социальной сети на рис. 3.1. Эксперты соцсетей обнаружили в «неформальной» структуре организаций четыре типа ее участников: Мостостроители, Соединительные звенья, Второстепенные игроки и Подгруппы.

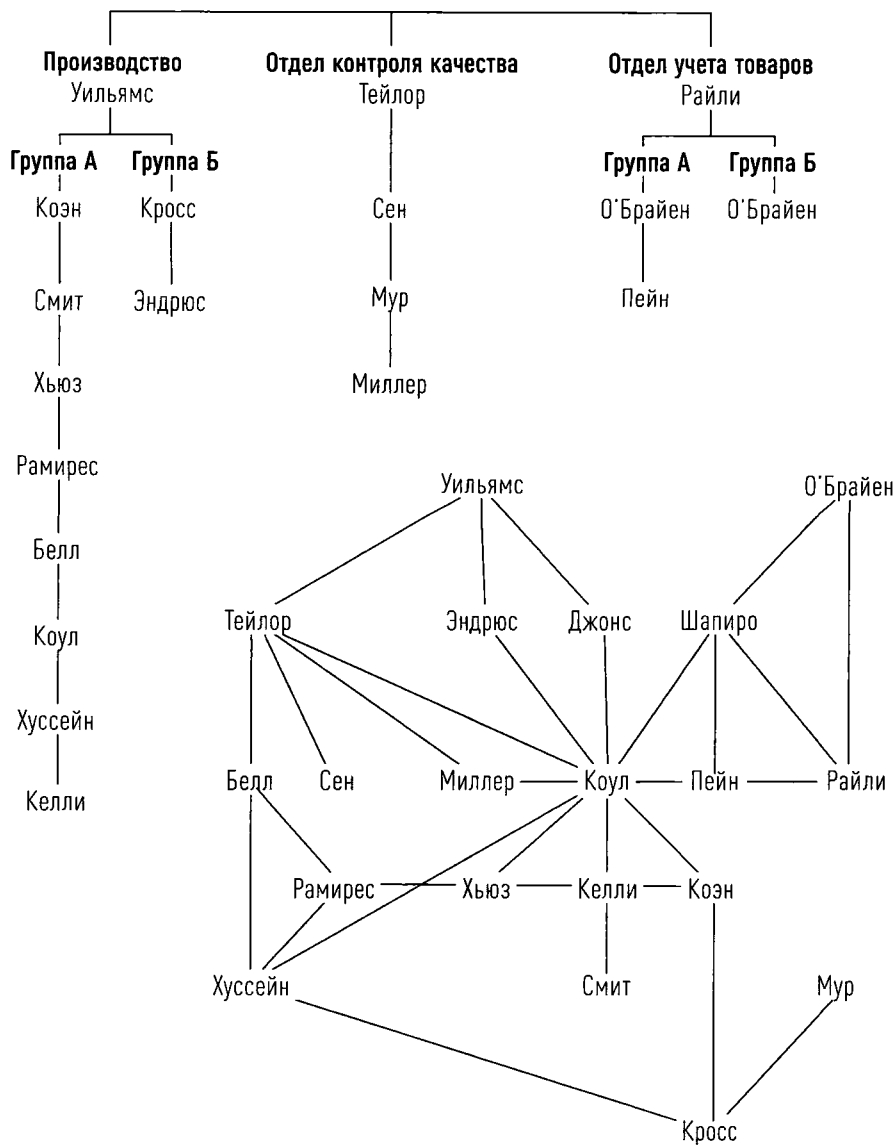
Мостостроители. Это сотрудники, поддерживающие отношения с представителями разных групп внутри и/или вне организации — в нашем примере таким человеком был Коул.

Внимательно посмотрев на диаграмму в нижней части рис. 3.1, вы заметите, что Коул поддерживает отношения с людьми из каждой подгруппы. **Мостостроитель** может помочь вам понять точки зрения профессионалов за пределами своей специальности («Что обычно говорят адвокаты по этому поводу?»), открыть доступ к людям из других отделов компании («Ты не мог бы познакомить меня с кем-нибудь из отдела маркетинга?»), а также проконсультировать насчет продвижения стратегии, рассказав вам об известных ему неформальных связях в компании.

Социологи обнаружили, что в закрытых сообществах и компаниях люди с хорошими связями играют связующую роль. Этим объясняется известный факт «Шести рукопожатий». Выберите любого известного человека, и вы поймете, что между вами и этим человеком стоят не более шести людей (например, вы знаете кого-то, кто знает кого-то, и т.д., кто знает человека, о котором идет речь). Повторите этот эксперимент

Производственная компания

Старший вице-президент
Джонс



Из книги Роба Кросса и Эндрю Паркера «Невидимая сила социальных связей: Как на самом деле работают организации»¹.

¹ Кросс Р., Паркер Э. Невидимая сила социальных связей: Как на самом деле работают организации. — Киев: Калидос Пабблишинг, 2006.

несколько раз, и вы осознаете, что одно-два имени постоянно упоминаются в цепочках связей, соединяющих вас с людьми. Именно эти люди — основные «переключатели» в вашей социальной сети.

Рассмотрев свою организацию через призму социальных сетей, вы увидите, как Мостостроители помогают наладить отношения с нужными людьми и, избегая формальностей, собрать важную информацию по всей организации.

Профессиональные политики — лучшие Мостостроители. Их успех в политике зависит от отношений с представителями двух различных сетей. Во-первых, чтобы победить на выборах, они должны знать людей из максимального количества групп, представители которых будут голосовать за них. Во-вторых, после избрания они обязаны наладить отношения с как можно большим количеством выборных должностных лиц, дабы добиться своей цели. Известный политик из штата Луизиана Эрл Лонг однажды сказал о своем таланте политика так: «Мое дело — хорошо знать каждого политика в государстве и помнить, что его беспокоит».

Необязательно быть политиком, чтобы использовать преимущества социальных сетей. Исследования в отношении таких сообществ, как высокотехнологичная Кремниевая долина в Калифорнии, полный звезд Голливуд, политические инфраструктуры крупных городов, показывают, что все важнейшие решения здесь принимает небольшая группа людей — от 100 до 200 человек. Эти «Супермостостроители» занимают параллельные должности в частных компаниях и благотворительных организациях, они же — заведомо важные светских мероприятий. Если кто-то из них в данный момент не занимает высокий пост, он консультирует тех, кто занимает. У Супермостостроителя может не быть никаких полномочий для принятия решений, но выгодное положение в социальных сетях дает ему огромное влияние на широкий спектр решений.

Рок-звезда Боно, солист группы U2 и социальный предприниматель, с которым мы еще встретимся на страницах этой книги, разработал интересную стратегию для поиска Мостостроителей перед сбором денег на благотворительность. Впервые общаясь с представителями правительства, профессиональных ассоциаций или некоммерческих организаций, он спрашивает аудиторию: «Кто из вас Элвис?» Таким образом Боно ищет самого влиятельного человека в социальной сети.

Интересно, что рейтинговая система одного из лучших и популярнейших поисковиков — Google — строится на понимании важности центрального значения в неформальной сети. Когда вы что-то ищете через Google, сайты, которые появляются первыми в списке, — не те, которые заплатили больше денег, и не те, которые отобрал какой-либо

эксперт в качестве наиболее подходящего под ваш запрос. Это сайты с самым «центральным» положением в Сети, то есть находящиеся в максимальной связи между вашим запросом и остальным контентом Интернета.

Соединительные звенья. Коул в нашей схеме — не только Мостостроитель, но и соединительное звено, человек, поддерживающий многочисленные отношения внутри собственной группы (он общается с сотрудниками своего отдела — Козном, Келли, Хьюзом, и Хусейном). Мостостроители — люди, которые помогают преодолеть разрыв между группами, Соединительные звенья — те, кто может похвастаться широким ассортиментом связей в рамках своего подразделения и умеет использовать эти связи, чтобы помочь вам сориентироваться в отделе. Сестра Раджа была Соединительным звеном в семье. Зачастую в бизнесе один и тот же человек является и Соединительным звеном, и Мостостроителем, обеспечивающим связь с группами/группой людей вне отдела.

Второстепенные игроки. Люди, находящиеся на периферии социальной сети (например, Джонс на рис. 3.1), имеют меньше связей, чем любой Мостостроитель или Соединительное звено. Зачастую Второстепенные игроки отдаляются от остальных сотрудников намеренно. Нередко вне центра схемы неофициальных связей находятся специалисты, которые при необходимости могут помочь проанализировать технические аспекты вашей идеи («Можете ли вы доступно объяснить, как этот прибор работает?»), но совершенно не заинтересованы в организационной политике. В этой роли также могут выступать люди, ищущие баланса между работой и личной жизнью и самоудалившиеся из системы социальных сетей организации. Кроме того, они могут быть изолированы по долгу службы, чтобы держаться на определенном расстоянии от соцсетей, дабы трезво оценивать организацию. Иногда юристы и бухгалтеры стараются оставаться на периферии именно по этой причине.

Пример того, как проницательное использование Второстепенных игроков может помочь в деле продвижения идеи, мы нашли у американских политиков 1930-х. Когда Франклина Рузвельта избрали президентом, он сделал большой шаг к равенству полов в своей администрации, впервые в американской истории назначив на одну из ключевых должностей женщину. Активистка Фрэнсис Перкинс стала министром труда. При создании системы социального обеспечения (мы расскажем о том, как Перкинс продала эту идею Рузвельту немного дальше) Рузвельт попросил Перкинс стать председателем комитета по ее разработке. У комитета было полгода, чтобы продумать национальную программу социального обеспечения.

Одной из самых больших проблем, с которой столкнулся комитет, была юридическая: не будет ли система социального обеспечения в любом ее виде противоречить Конституции? Юристы разошлись во мнениях по этому поводу, и Перкинс была обеспокоена тем, что программа может быть запрещена судом, если изначально не продумать ее правовую основу.

Перкинс использовала свою социальную сеть, проконсультировавшись с Второстепенным игроком в политических процессах — председателем Верховного суда США Харланом Стоуном. В правительстве США Верховный суд формально отделен, чтобы выступать в качестве арбитра для двух других, более политизированных ветвей — конгресса и аппарата президента. Суд также является Подгруппой (подробнее об этом мы поговорим ниже), и сотрудники Верховного суда считают лишним неофициально комментировать дела и вопросы, которые им, возможно, придется рассматривать в рабочем порядке. Но судьи — тоже люди, у них свои роли в сложной социальной схеме Вашингтона, что делает их пусть и находящимися на периферии, но членами неформальных социальных сетей. Перкинс знала реальное положение дел и решила попросить помощи в оценивании шансов своей социальной инициативы. Первым этапом ее стратегии было получить приглашение на чаепитие к жене судьи Харлана Стоуна, которую она знала по общественным мероприятиям в Вашингтоне. Перкинс понимала, что чаепитие будет запланировано на конец дня, когда судья Стоун будет дома. Гостья пришла к Стоунам в 17.45, миссис Стоун провела Перкинс на второй этаж, туда, где уже собралась большая группа людей. Судья как раз наливал себе чашку чая, когда Фрэнсис Перкинс подошла к столу.

«Как ваши дела?» — спросил он.

«Неплохо», — ответила Перкинс. Потом, учтя свой статус гостьи на этом мероприятии и поняв, что другой возможности задать судье вопрос может не быть, она решилась заговорить.

«Ваша честь, у нас большие проблемы», — сказала она. Судья Стоун посмотрел на нее с явным интересом. Перкинс рассказала ему о спорах в комиссии по поводу правовой основы новой программы социального обеспечения: «Представляете, мы не знаем, как правильно сформулировать нужный закон. Перед нами встает сложная конституционная проблема...»

Стоун наклонился к ней и оглянулся вокруг, чтобы убедиться, что никто их не слышит. Он жестом попросил ее подвинуться ближе.

«Право налогообложения, моя дорогая, право налогообложения, — сказал он тихо. — Вы можете продумать свою программу в соответствии

с правом налогообложения». Как раз в это время в суде шли важные дебаты о том, какие полномочия имеет конгресс в области регулирования бизнеса с точки зрения норм Конституции, точнее положений о регулировании торговли¹ и о надлежащей правовой процедуре. В итоге суд постановил, что у конгресса есть полномочия взимать налоги, даже если на какие-то группы ложится несправедливо большой налог по сравнению с другими. Судья Стоун намекнул Перкинс, что систему социального обеспечения надо сделать частью системы налогообложения, и тогда с ней не будет юридических проблем.

На следующем же заседании комитета, когда встал вопрос юридического обоснования, Перкинс выступила с предложением использовать право налогообложения при создании законодательства о социальном обеспечении. Комитет одобрил эту идею, а Перкинс так никому и не сказала, откуда взялась новая инициатива. Через годы, когда правовые проблемы в системе социального обеспечения рассматривались Верховным судом, было решено разрешить программу, так как она не противоречит праву конгресса взимать налоги. Много лет спустя, рассказывая об истории создания системы социального обеспечения, Перкинс отметила: «Пользуясь правом налогообложения, в США можно делать все, что угодно. Так оно и вышло...»

Подгруппы. Четвертый и последний тип участников социальной сети — Подгруппы (это Райли, О'Брайан, Шапиро и Пейн на рис. 3.1 или Верховный суд США в истории Перкинс). Подгруппы образуются по разным принципам — должностным, личным, иерархическим, половым и любым другим. Важно повлиять на мнение Подгруппы и завоевать ее членов себе в союзники, если ваша идея как-либо касается их. Как правило, Подгруппа поддерживает инициативу или выступает против нее блоком. Мы изучим эту динамику позже в главе 9, когда будем обсуждать организационную политику и проблему сопротивления новым идеям.

Установление конкретных целей для каждого разговора

Поэтапный процесс продажи идеи подразумевает умение убедить разных людей совершать определенные действия на каждой стадии процесса. То есть вам придется установить специфические цели для каждого

¹ Параграф 3 раздела VIII статьи 1 Конституции США, предусматривающий право конгресса регулировать внешнюю торговлю и торговлю между штатами. — *Прим. пер.*

решающего разговора. Исследования показывают, что люди с четкими целями, как правило, добиваются большего, чем те, кто имеет смутное представление о своих целях и просто «старается сделать все, что может». А те, кто записывают свои цели и обсуждают их с другими, чаще всего достигают лучших результатов, чем люди, которые никому о своих целях не рассказывают. Навыки записи и обсуждения должны стать обязательными и привычными в процессе постановки целей для кампании по продвижению идеи.

Изначально вы можете просто поделиться идеей, чтобы способные повлиять на окончательное решение люди задумались о ней — так сказать, надуть «пробные шары». Позже вам понадобится помощь в совершенствовании идеи и доведении ее до стадии «готового продукта». Еще позже, в процессе передачи информации по социальной сети к тем, от кого зависит окончательное решение по поводу вашей инициативы, вам нужны будут конкретные формы сотрудничества. Каждый из четырех типов игроков социальной сети может помочь в достижении какой-то цели: с информацией могут помочь Мостостроители и Второстепенные игроки, с одобрением — Соединительные звенья, при формировании коалиции лучше работать с Подгруппами. А в итоге вы будете утверждать идею и обсуждать дальнейшие действия с тем, кто принимает окончательное решение по вашему вопросу.

Чтобы помочь вам мыслить стратегически о том, что нужно получить в результате каждой встречи, предлагаем список из семи конкретных целей, полезных при налаживании процесса принятия решений.

- **Добиться мозгового штурма, или шлифовки идеи.** Вы хотите, что кто-то просто высказал мнение о вашей идее. При этом вам не требуется одобрения со стороны собеседника — тому идея может не нравиться вовсе.
- **Создать наиболее благоприятную ситуацию для продвижения своей идеи.** Опять же, не ища поддержки для своей идеи, попросите нужного человека помочь вам распланировать процесс получения доступа к тем, от кого зависит поэтапное решение вашей проблемы. Достижением такой цели может стать разрешение на использование нужного имени, чтобы подойти с просьбой к человеку, которого вы не знаете.
- **Добиться положительного отношения к своей идее.** Теперь надо активно убеждать людей, чтобы они захотели поддержать вашу идею. От правильного подхода зависит мнение аудитории относительно идеи, проблемы или действия. Ведь вы же хотите, чтобы

собеседник поверил, что «это хорошая идея»? Чем лучше отнесется собеседник к вашему замыслу, тем ближе вы к достижению цели.

- **Получить санкцию на дальнейшие шаги.** Вы хотите получить разрешение на использование ресурсов, необходимых для продвижения к следующему этапу. Это не всегда просто. Нужно, чтобы человек, который отвечает за ресурсы, был расположен к вам и вашей идее. Как мы увидим в следующей главе, ваш личный авторитет имеет ключевое значение при достижении как этой, так и трех последующих целей.
- **Добиться эффективной поддержки.** Вы ищете союзников, которые будут активно поддерживать ваши идеи — либо в частном порядке, либо публично, либо и тем и другим способом.
- **Добиться положительного официального решения.** Вы хотите получить разрешение на внедрение своей идеи от человека или комитета, ответственного за принятие решения. Как правило, это подразумевает позитивное отношение и эффективную поддержку.
- **Продвинуться по пути внедрения идеи.** Вам важно превратить разрешение в конкретные действия, связанные с определенными этапами и дедлайнами. Для этой цели нужно выделить необходимые ресурсы. Не забывайте, что перед реализацией идеи вам придется продавать ее еще не раз — людям, которые будут ее воплощать в жизнь.

Конечно, у вас может быть сразу несколько целей перед каждым важным разговором. Например, вы всегда должны стараться обеспечить хорошее отношение к идее, даже если вам формально совершенно не нужно завоевывать союзников (например, при мозговом штурме или на этапе создания благоприятной ситуации для продвижения идеи). Чем раньше начнется продажа идеи, тем лучше должна быть разработана стратегия отношений с людьми. Например, при разработке идеи, для которой потребуется много времени и ресурсов, хорошо бы сразу поговорить с тем, кто принимает окончательное решение, и получить от него разрешение заняться озвученной инициативой. В этом разговоре надо быть осторожным и заверить человека, принимающего решение и дающего «добро» на использование ресурсов, что его предварительное одобрение ни в коей мере не означает его полного согласия с тем, что получится в итоге. Вторая история — о том, как Фрэнсис Перкинс создавала систему социального обеспечения США, показывает, насколько важно ограничить цели определенными рамками в самом начале процесса по продаже идеи.

Перкинс до назначения на должность министра труда имела впечатляющий послужной список: она возглавляла общественное движение¹ в Нью-Йорке, затем возглавила Государственный индустриальный совет при Рузвельте, когда тот был губернатором штата Нью-Йорк. Поднимаясь по карьерной лестнице, она мечтала о создании эффективной государственной программы по охране труда и экономической безопасности. Когда Рузвельт пригласил Перкинс стать министром труда, эти идеи воплотились в инициативе создания системы социального обеспечения.

В начале 1933 г., сразу после выборов, Рузвельт пригласил Перкинс в свой дом на Манхэттене. Она еще не согласилась присоединиться к кабинету министров Рузвельта и понимала, что предстоящий разговор с новоизбранным президентом должен дать важный результат. При этом Перкинс понимала: не стоит переигрывать, требуя от Рузвельта полной отдачи и веры в эффективность такого смелого и непроверенного проекта, как создание системы социального обеспечения. Целью встречи для Перкинс стало получить от Рузвельта разрешение исследовать возможности воплощения своей идеи в реальность.

Когда Рузвельт и Перкинс удобно расположились, она поделилась с президентом своими амбициозными планами и спросила: «Вы уверены, что вам такое интересно? Потому что, если вам не интересно, я не соглашусь занять пост министра труда».

Рузвельт был поражен, оценив размах ее планов.

«А вы думаете, что это реально сделать?» — спросил Рузвельт.

«Я не знаю, — откровенно ответила Перкинс и продолжила: — Множество других проблем уже были решены в США, и я не вижу причин, по которым было бы невозможно решить эту».

Рузвельт решил уточнить свой вопрос: «Вы считаете, что справитесь с этой задачей?»

«Мне нужно знать, что вы разрешаете работать в этом направлении, — сказала Перкинс. — Пока этого достаточно, я не беру с вас дальнейших обещаний».

«Договорились, — сказал президент, — я разрешаю вам работать над этой программой, и если она заработает, я не буду возражать». Рузвельт ничего не сказал о том, что случится, если программа провалится, но, учитывая нормы поведения в политике, мы понимаем, что Перкинс пришлось бы взять всю вину на себя.

На этой ранней стадии продвижения своей идеи Фрэнсис Перкинс не стремилась завоевать лояльность босса к своей программе, ей было

¹ Имеется в виду Нью-Йоркская лига потребителей.

достаточно его «разрешения работать в этом направлении». Она специально не просила Рузвельта предоставить ей ресурсы, не привлекала его в союзники, не брала с него предварительных обязательств. Она знала, что множество влиятельных людей и групп яро противились идеям социального обеспечения в любом виде, называя сторонников программ такого рода фантазерами, коммунистами и врагами США.

Из рассказа о тихой беседе Перкинс с судьей Харланом Стоуном мы помним, что даже сторонники программы соцобеспечения были обеспокоены тем, что ее признают неконституционной. Очевидно, что Рузвельт не мог сразу утвердить план, большинство пунктов которого не были продуманы до конца. Момент, подходящий для формального одобрения и принятия решения, наступил гораздо позже.

К 1935 г., когда в конгрессе начались голосования по программе социального обеспечения, Перкинс проделала прекрасную работу по продвижению своей идеи в США, и Рузвельту оставалось только гордиться, что данная программа будет принята в период его президентства. Закон, за который проголосовало подавляющее большинство и в палате представителей, и в сенате, вошел в историю как одно из главных достижений Рузвельта.

Пара слов об обязательствах и настрое

Заканчивая эту главу, мы хотим подчеркнуть один важный момент, который присутствовал во всех вышеприведенных примерах — от создания Ридом Хастингсом бизнес-модели Netflix до кампании Фрэнсис Перкинс по продвижению программы социального обеспечения США, от стратегии облегчения страданий заключенных на острове Роббен, продуманной Нельсоном Манделой, до проталкивания Раджем своих планов остаться в США. Во всех этих примерах люди, ведущие переговоры, вели себя оптимистично, привнося позитивное отношение в каждый разговор и встречу, — даже если это было крайне трудно и не слишком перспективно, как в истории Манделы.

Это не совпадение. Президент Линдон Джонсон однажды сказал: «То, что убеждает, и есть убеждение». Авраам Линкольн в речи о великом американском ораторе Генри Клее отметил, что секрет красноречия Клея был «не в умении элегантно расположить слова и предложения, как это делали многие красноречивые ораторы до него», а «в серьезном тоне и страстной манере речи, которые бывают только у тех, кто искренне убежден в справедливости и важности того, о чем он говорит».

Одна из причин, по которым в начале этой главы мы показали, как рождаются идеи, — необходимость обосновать свою стратегию. Ведь люди поверят вам и вашей идее, только если вы сами верите в то, что рассказываете и предлагаете. Если вы тщательно ищете, продумываете, формулируете свою идею, то вам гораздо проще донести ее до других. Ваша вера в свою идею будет так глубока, что придаст вам убедительности и окружающие не смогут не разделить вашу уверенность.

Мы подробнее поговорим о доверии в следующей главе, а пока оставим вас наедине с этой важной мыслью. В искусстве убеждать присутствует еще один важный элемент — увлеченность. При разработке идей и стратегии, при постановке целей для каждого разговора не забудьте про увлеченность, целеустремленность и упорство — вам они пригодятся. Эти качества помогут «оживить» все то, что вы говорите и делаете. Аудитория интуитивно почувствует ваш настрой и, сама не подозревая об этом, внимательнее отнесется к вашим планам.

Заключение

Эта глава завершает наш рассказ о первом этапе процесса убеждения — определении проблемы. На этом этапе важно:

- развивать свою идею, довести ее до законченной и понятной концепции;
- проанализировать процесс принятия решений;
- разработать «поэтапную» стратегию продвижения идеи, определить, с кем что и в каком порядке обсуждать.

Перед каждым важным разговором необходимо определить конкретные цели: кого надо убедить, от кого получить разрешение на определенные действия или доступ, чью точку зрения поменять, с кем что-то согласовать, от кого ждать принятия решения, а с кем обсуждать конкретные шаги по воплощению идеи. Проанализируйте свой стиль убеждения, внесите коррективы, если это поможет эффективнее общаться с нужными людьми по мере продвижения вверх, вплоть до человека, принимающего окончательное решение по вашему вопросу.

Приложив все эти усилия, вы, возможно, подумаете, что на этом ваша работа закончена. Многие неквалифицированные переговорщики здесь и останавливаются. Именно поэтому так много хороших идей не привле-

кают того внимания, которого заслуживают, и в конечном итоге их отвергают.

Вы видите свою идею со своей собственной точки зрения, и вам она нравится. Но, чтобы продать идею, нужно заставить других людей полюбить ее, а для этого вам придется оценить свою идею с их точки зрения. Если вы хотите, чтобы ваши маленькие дети с энтузиазмом ждали покупки нового автомобиля, не стоит рассказывать им о подогреве передних сидений. Расскажите им о DVD-плеере, установленном в задней части салона автомобиля, там, где дети находятся во время поездок.

Следующие три главы помогут вам увидеть мир глазами собеседника.

Итак, переходим ко второму этапу — преодолению пяти препятствий. Мы начнем главу 4 с разговора о двух личных факторах, которые могут зарубить вашу инициативу на корню или в разы ускорить процесс ее принятия: это личные взаимоотношения и доверие. В последующих главах мы поговорим о недопонимании, разнице в убеждениях и конфликте интересов.

Когда напротив вас сядет тот, кому вы продаете свою идею, будет ли он заранее расположен к вам, станет ли внимательно слушать или сразу же засомневается в каждом слове, глядя на вас?

Укрепите свои связи и авторитет. Как завоевывать доверие

Я не обладаю властью. Я просто умею строить отношения.

Лью Вассерман,
генеральный директор MCA и Universal Studios

Вы можете быть величайшим оратором в мире, отличаться остроумием, использовать самые полные знания психологии и идеально выстроенные аргументы, но если вы не вызываете доверия, то с тем же успехом можете читать проповеди пеликанам.

Джерри Спенс,
легендарный американский адвокат

Имея четкую стратегию продвижения своей идеи, вы готовы пересечь на другую сторону стола. Как вы и ваша инициатива выглядите, если посмотреть глазами других людей? Второй этап в процессе убеждения может вам преодолеть пять потенциальных барьеров, стоящих на пути к воплощению вашей идеи, — каждый из них, если хорошо подготовиться, может стать преимуществом. К таким препятствиям мы относим: испорченные или не налаженные личные отношения, отсутствие доверия, недопонимание, разницу в системе взглядов и конфликт интересов. В этой главе мы поговорим о первых двух.

Давайте рассмотрим стратегию продажи идеи, стоявшую за одним из величайших приключений начала XX в. — первым беспосадочным перелетом через Атлантику. Мы столько внимания уделяем этой истории, потому что она высвечивает первостепенность отношений и доверия в процессе продажи идеи, а также важнейшее значение поэтапной стратегии, о которой мы говорили в предыдущей главе.

Идея фикс Счастливого Линди

В 1926 г. во время почтового рейса из Сент-Луиса в Чикаго 24-летний пилот Чарльз Линдберг решил участвовать в авиагонках, чтобы совершить первый беспосадочный перелет из Нью-Йорка в Париж и получить приз Ортега¹ в размере \$25 000. Попробовать свои силы в этих гонках собирались величайшие авиаторы с мировым именем, в том числе знаменитый исследователь Арктики адмирал Ричард Берд² и французские асы времен Первой мировой войны.

Но Линдберг решил, что его опыт летчика-испытателя и умение осуществлять навигацию ночью могут обеспечить ему победу. Летчику мешали всего-то три проблемы: у него не было самолета, денег и сторонников. Для достижения своей цели он разработал детальную стратегию продажи своей идеи, которую подробно описал в книге «Дух Сент-Луиса» (Spirit of St. Louis).

Первой задачей было найти подходящий самолет. Тщательные поиски привели Линдберга к модели одномоторного самолета (ее спроектировал итальянец Джузеппе Белланка), которая принадлежала Wright Aeronautical Corporation — компании братьев Райт³ из Нью-Джерси. Линдбергу хотелось найти именно такой самолет — более простой в управлении, более легкий и дешевый, чем самолеты с тремя двигателями, которые большинством считались самыми подходящими для трансатлантического перелета. Еще один плюс: одномоторный самолет давал Линдбергу возможность лететь без напарника, а он мечтал именно о таком полете.

Линдберг не знал никого в Wright Aeronautical Corporation, и даже представить его нужным людям было некому. То есть ни отношениями, ни доверием, на которых строится убеждение, он не обладал. «Если я просто пойду в компанию и скажу, что хотел бы использовать их самолет Белланки, чтобы полететь в Париж, ничего не выйдет, — подумал он. — В авиации полно протезов и людей, ищущих работу». Поэтому Линдберг решил задействовать группу «людей, обладающих влиянием и деньгами».

¹ Раймонд Ортег — нью-йоркский бизнесмен, владелец отеля Lafayette. Учредил приз в рекламных целях.

² Во время подготовки к перелету самолет Берда попал в аварию, и летчик был вынужден отказаться от своих планов.

³ Братья Уилбер и Орвил Райт — американские изобретатели, авиаконструкторы и летчики. Выполнили первый в истории авиаполет, причем на сконструированном и построенном ими же самолете.

Таким образом он мог бы прийти в Wright Aeronautical Corporation в качестве главы группы, которая «намерена приобрести самолет», а не как никому не известный пилот, уговаривающий представителей корпорации нанять себя для участия в трансатлантических авиагонках.

Первым, к кому он пошел, был Эрл Томпсон, руководитель страховой компании Сент-Луиса, которого Линдберг в свое время научил управлять самолетом. Решив, что будет проблематично «продать [Томпсону] идею трансатлантического перелета [пока тот будет сидеть] за рабочим столом», Линдберг договорился встретиться с Томпсоном вечером после работы у него дома. Осторожный Томпсон слегка обнадежил Линдберга, но ему не понравилась «идея летать на одном двигателе через океан».

Первого же настоящего сторонника своей идеи Линдберг нашел в лице следующего собеседника — хозяина аэропорта Сент-Луиса, майора Чарльза Ламберта. Ламберт сам был авиационером, осуществившим первый полет с Орвиллом Райтом. В отличие от Томпсона, Ламберт по заслугам оценил элегантность идеи с использованием одного двигателя и одного пилота и пообещал Линдбергу тысячу долларов, подразумевая, что поможет привлечь больше сторонников и спонсоров.

После этого Линдберг решил поговорить с главой почтовой компании, на которую он работал, Биллом Робертсоном. Он сразу же сказал Робертсону, что майор Ламберт обещал спонсировать его полет и лично даст тысячу долларов. Начальник Линдберга был впечатлен. «Надо же, тебе повезло: тобой заинтересовался сам майор Ламберт!» — сказал Робертсон. Они с Линдбергом договорились, что Robertson Aircraft Corporation поддержит трансатлантический перелет, — так у Линдберга появился первый спонсор-корпорация.

Группа уже начала собираться, и Линдберг был готов начать общение с авиаконструкторами братьями Райт. Он со знанием дела подошел к выбору средства связи, остановившись на междугородном телефонном звонке. «Междугородный звонок намного престижнее, чем письмо или телеграмма, подписанные неизвестным пилотом», — заключил он. Стратегия сработала, Линдберга соединили с одним из руководителей компании Райтов, а тот немедленно назначил встречу с «представителем» группы из Сент-Луиса, заинтересованной в покупке самолета Белланки для исторического перелета через Атлантику.

Несколько недель спустя одетый в сшитый специально для этой встречи костюм, который стоил месячного заработка, Линдберг появился в штаб-квартире Wright Aeronautical Corporation в городе Патерсон, штат Нью-Джерси. Там его представили Джузеппе Белланке, который пришел в восторг от идеи использовать его самолет для трансатлантического

перелета. Никто ничего не обещал, но Линдберг эффективно продвигался с этапа на этап своего плана.

Вернувшись в Сент-Луис, полный впечатлений и рассказов о знакомстве с Белланкой, Линдберг привлек в свою команду президента аэроклуба Сент-Луиса Гарри Найта. А Найт познакомил Линдберга с главой торговой палаты Сент-Луиса Гарольдом Биксби и обеспечил пилоту поддержку этого ключевого бизнесмена в городе. Биксби стал идеальным основным сторонником Линдберга. Будучи человеком, который по долгу службы искал способы разрекламировать свой город, Биксби сразу увидел потенциал этого полета, ведь благодаря ему Сент-Луис мог стать городом — лидером в области авиации и инноваций. Именно Биксби придумал принятое на ура название самолета Линдберга — «Дух Сент-Луиса» — задолго до того, как Линдберг купил сам самолет. Кроме того, Биксби плотно взялся за поиск средств, необходимых для проекта. С этого момента Линдберг начал серьезные переговоры о покупке самолета Белланки, ведь он стал главой богатого и полного энтузиазма синдиката из Сент-Луиса. Теперь у Линдберга были и деньги, и союзники. Оставалось только достать самолет.

Разбор стратегии Линдберга

Остановим-ка ненадолго наш рассказ, чтобы проанализировать, как Линдберг достиг успеха. Изначально у него не было ничего, кроме идеи. Теперь его поддерживают самые видные жители Сент-Луиса и он готов начать переговоры со знаменитым конструкторским бюро, чтобы купить у них новейший самолет.

Успехом Линдберг обязан осознанию того, что ему не доверяют. Он может быть лучшим пилотом всех времен и народов, но мало кто примет его всерьез в качестве кандидата на получение премии Ортега. Линдберг был неизвестным пилотом почтовой службы.

Дилемма Линдберга иллюстрирует основную характеристику доверия: это не то, чем вы владеете так, как обладаете летным мастерством и мужеством. Доверие, как дружба, — то, чем награждают вас другие люди. Это восприятие аудитории вашего умения принимать решения, компетентности, опыта, надежности и характера. Чтобы доверять вам, обязательно знать вас лично. Как показывает история Линдберга, вашей репутации и репутации людей, с которыми вы общаетесь, достаточно, чтобы вызвать доверие. Далее в этой главе мы будем вникать в причины и основы доверия.

Основной задачей Линдберга было обрести доверие нужных людей. Он начал создавать команду сторонников, обращаясь к людям, которых знал по работе, — к человеку, которого учил летать, к владельцу аэропорта, которым пользовалась его авиакомпания, к своему боссу. Все они были Второстепенными игроками (см. главу 3) в обществе Сент-Луиса, но они привели его к Гарри Найту — Мостостроителю, соорудившему мост между любителями авиации и местным бизнес-сообществом. Найт свел Линдберга с главным игроком этого проекта, главой торговой палаты Сент-Луиса Гарольдом Биксби. Имея Биксби в своей команде, Линдберг приобрел доверие и необходимые связи. Проект стал реальностью.

Вернемся в Сент-Луис

Линдберг проделал огромную работу по созданию своего синдиката, но так и не смог купить самолет Белланки. Он обменялся телеграммами с новыми владельцами самолета — компанией *Columbia Aircraft Company*, и там согласились продать самолет за \$15 000. Когда Линдберг вынул чек на эту сумму и положил его на стол в зале переговоров «Вулворт» в Нью-Йорке, президент *Columbia Aircraft Company* Чарли Левайн выставил новое условие продажи. Левайн настаивал, чтобы его слово стало решающим при выборе пилота для трансатлантического перелета.

«Вы же понимаете, мы не можем допустить, чтобы первый попавшийся пилот вел наш самолет через океан, — сказал Левайн. — Мы выберем достойную команду. А вашей организации в Сент-Луисе достанутся все лавры и реклама».

Снова перед Линдбергом встала проблема недостатка авторитета и доверия. Он схватил чек и вышел из зала. Линдберг вернулся в Сент-Луис настолько обескураженным, что даже попытался уговорить Биксби и Найта заняться другими авиасоревнованиями — на рекордную дальность полета над Тихим океаном. Но сторонники Линдберга уже поняли, что перед ними — высококлассный пилот и полный мотивации человек. «Давайте-ка разберемся с нашим парижским полетом, — сказал Биксби. — Мы ведь еще не сдались!» Через несколько недель калифорнийская компания *Ryan Air*, до этого не более известная в мире, чем пилот Линдберг, согласилась сконструировать по заказу Линдберга самолет за \$10 000. Это был именно тот самолет, управляя которым Линдберг совершил свой полет.

Хотите знать, как развивалась история Чарли Левайна? Левайн решил участвовать в трансатлантических гонках на самолете Белланки, переоборудованном под двух пилотов и названном *Columbia*. Самолет

Левайна с членами экипажа стоял на аэродроме «Рузвельт Филд» в Нью-Йорке 16 мая 1927 г., в тот же день, когда Линдберг вылетел в Париж. Но когда «Дух Сент-Луиса» уже исчез в утреннем тумане, Левайн и его команда яростно спорили, кто же поведет самолет. Дело в том, что Левайн нанял двух пилотов, но отказался выбрать того, кто будет основным, «чтобы мальчишки со всей душой относились к работе до последнего момента». Джузеппе Белланка, уставший от эгоизма и самодурства Левайна, был готов уйти, а штурман Левайна, Берт Акоста, перешел в команду полярника адмирала Берда. Как написали потом об этом в газетах, в команде царила «напряженность и неопределенность».

Самолет Columbia наконец поднялся в воздух 4 июня — им управлял Кларенс Чемберлин, а Левайн полетел в качестве пассажира. Columbia стал вторым самолетом, совершившим беспосадочный перелет через Атлантику. По иронии судьбы, пролетая над Атлантическим океаном, Columbia прошел прямо над крейсером ВМФ США «Мемфис», на борту которого находился Линдберг, возвращавшийся в Нью-Йорк на празднование своей победы.

Подведем итоги

При анализе этой истории легко увидеть, как отношения и доверие сочетаются друг с другом в процессе продажи идеи. Осознание Линдбергом недостатка доверия и авторитета заставило его найти союзников, его умение общаться позволило создать крепкую команду, которая помогла ему пережить трудности — период, когда он должен был строить свой самолет с нуля.

Левайн, напротив, полностью проигнорировал фактор отношений, настраивая друг против друга членов экипажа и сосредоточивая все внимание на себе и своем эго. Имея средства и власть, он не беспокоился о своем авторитете и о том, доверяют ли ему, — он не понимал, что такой сложный проект, как организация первого перелета через Атлантику, невозможно реализовать в одиночку. Эгоизм и сумасбродство Левайна стоили ему почетного места в истории.

Прежде всего берегите отношения

Умение сохранять отношения — один из основных навыков в бизнесе; нет ничего удивительного в том, что это мастерство играет важную роль

при продаже идей. Отношения обеспечивают людям доверие и уверенность друг в друге, помогают общаться и позволяют эффективнее сотрудничать. Каждый раз, когда вы собираетесь говорить о работе даже с теми, кого давно и хорошо знаете, потратьте несколько минут, чтобы установить или восстановить хорошие отношения, узнать, как дела у вашего собеседника, укрепить общие интересы, которые помогают вам оставаться друзьями. Люди хорошо относятся к тем, кто ими живо интересуется, особенно в случаях, когда за этим интересом и общением не стоит жажда наживы или стремление к иной выгоде.

Эндрю Карнеги однажды рассказал о том, как мастерски Авраам Линкольн умел налаживать отношения практически со всеми, кого встречал. Карнеги отвечал за железные дороги в годы Гражданской войны, и Линкольн «иногда заходил в мой офис и сидел за столом в ожидании ответов на свои телеграммы или, возможно, просто информации о положении дел». Карнеги далее отметил, что «манеры [Линкольна] были идеальны, потому что они явно были прирожденными. У Линкольна всегда находилось доброе слово для каждого, даже для самого младшего помощника в офисе. Он не выбирал, с кем и как себя вести. Он был одинаковым со всеми, почтительно беседуя и с посыльным, и с госсекретарем Сьюардом. В основе его харизмы лежало полное отсутствие манерности. Похоже, важно было не то, что он говорил, а как он это говорил — именно отношение поражало окружающих... Я никогда не встречал человека, который относился бы ко всем людям так же хорошо, как господин Линкольн».

Сам Карнеги очень рано осознал важность умения строить повседневные отношения. Подростком он работал курьером в телеграфной компании в Питсбурге, разносил телеграммы многим именитым бизнесменам в городе. Стремясь к карьерному росту, он постарался запомнить имена всех получателей с тем, чтобы, встретив любого из них на улице, обратиться с приветствием по имени. В своей автобиографии Карнеги говорит, что возвел это на уровень принципа: «Внимание... часто приносит неожиданную награду. Ни одно доброе дело не бывает незамеченным. До сих пор я иногда встречаю людей, чьих имен уже не помню, но они помнят небольшие знаки внимания, которые я им в свое время оказал.»

Эту идею можно резюмировать простым бизнес-изречением: «Ни один продавец еще не разорился, зная имена детей своих клиентов».

Три хорошо изученные социально-психологические платформы образуют основу для построения отношений (Линкольн и Карнеги освоили эту науку в совершенстве): сходство, симпатия и взаимовыгода. Добавьте эти три составляющие в процесс взаимодействия между двумя людьми — и получите важный инструмент для продажи идеи — доверие.

Сходство и симпатия

Продажа идей коллегам не похожа на обычное умение продавать. Но если взять только сферу отношений, здесь есть общие черты.

Во-первых, важно «примелькаться». Чем дольше вы работаете с людьми, тем более знакомыми они вам кажутся, и это закладывает основу для отношений. В 1987 г. эксперимент Борнстейна и двух других психологов доказал связь между узнаванием лиц и положительными эмоциями. На экране мелькали лица нескольких человек, причем настолько быстро, что испытуемые даже не знали об этом. Позже, когда испытуемым дали время на изучение фотографий увиденных мельком лиц, никто не смог вспомнить ни одного из них. Тем не менее после личной встречи с теми, чьи изображения мелькали на экране, наиболее симпатичными назывались люди, лица которых возникали чаще других. Кроме того, испытуемые часто принимали сторону этих «симпатичных людей», когда экспериментатор рассказывал о разногласиях между последними и теми, кого испытуемые никогда не видели.

Еще одно условие возникновения симпатии между двумя людьми — ощущение сходства между ними. Как отмечалось в главе 2, исследование продаж страховок, проведенное специалистами Университета Чикаго, показало, что наиболее надежным фактором успешных продаж являлся не спрос на страховки и не то, насколько хорошо агент знал свой товар или даже владел ораторским мастерством. Хорошие продажи обеспечивались личными отношениями агента с клиентом, построенными на основе общего мнения, схожих фактов биографии, одинакового вкуса и образа жизни.

Вот примеры того, как это работает.

Стив Росс, основатель медиаимперии Time Warner, обеспечил себе сделку с президентом Atlantic Records Ахметом Эртеганом при помощи уловки, основанной на ощущении сходства. Росс крайне мало знал о рок-ролле, но в один прекрасный день его сын упомянул новую группу Blind Faith¹, которая подписала контракт с Atlantic Records и участниками которой были Стиви Уинвуд и бывшие музыканты группы Cream. Позже коллега отметил, что на концерте Blind Faith в Мэдисон-Сквер-Гарден²

¹ Британская рок-группа, образованная в 1968 г., одна из первых супергрупп в истории рок-музыки. В ее состав входили Эрик Клэптон, Джинджер Бейкер и Стив Уинвуд, позже Рик Греч.

² Спортивный комплекс в Нью-Йорке.

в зале не было пустого места, несмотря на то что коллектив еще не выпустил ни одного альбома.

На следующий день Росс обедал с Эртеганом, но подвижек в деле не предвиделось. Эртеган был уверен, что Time Warner — неподходящий партнер, поскольку сотрудники этой компании мало знают о рок-музыке и рок-культуре. Рассказывают, что едва Эртеган произнес: «Вот у нас есть новая группа Blind Faith...», Росс прервал его: «А, это те ребята из Cream вместе со Стиви Уиндвудом, которые недавно собрали аншлаг в Мэдисон-Сквер-Гарден, даже не выпустив альбома?»

«Да вы знаток! Точно, они самые!» — взволнованно ответил Эртеган. После этого бизнесмены нашли общий язык и решили работать вместе.

Даже схожий стиль общения может стать залогом будущих отношений. В начале своей борьбы за право открыть казино в Атлантик-Сити магнат Дональд Трамп решил нанять местного адвоката, способного ускорить продвижение заявления на получение лицензии. Многие видные медиаперсоны в Нью-Йорке посоветовали Трампу молодого юриста по имени Ник Райбис. В самом начале разговора Райбис понравился Трампу — просто потому, что смог показать себя человеком «его типа».

«Что-то я не уверен, — сказал Трамп при личном знакомстве с Райбисом, — что такой молодой адвокат, как вы, сможет справиться с таким сложным проектом, как мой».

Ответ Ника соответствовал высказыванию Трампа: «Сказать по правде, господин Трамп, у меня в жизни не было клиента, который был бы столь же молод, как вы, но мог бы оплатить мои услуги».

Эти двое сразу нашли общий язык и тесно сотрудничали, создавая успешную стратегию для получения лицензии на открытие казино.

Но не стоит переоценивать умение «примелькаться», сходство и симпатию — вряд ли кто-то согласится на ваше рискованное предложение только потому, что ваш офис по соседству или вы закончили один и тот же университет. Если вы не в состоянии привнести ничего, кроме умения установить отношения, вероятно, вас и вашу идею посчитают легкомысленными. Людей, которые легко находят общий язык с окружающими, но сами по себе бессодержательны, хорошо характеризует старая американская фраза: «В шляпе, да без коровы».

Тем не менее отсутствие внимания к необходимости нравиться создает ненужные барьеры в деле убеждения. Основателю *Playboy* Хью Хефнеру как-то раз отказались выдать разрешение на продажу алкоголя в одном из его клубов в Нью-Джерси: чиновники считали, будто он дал взятку, чтобы получить разрешение для своего клуба на Манхэттене. Хефнер поехал в столицу штата, город Трентон, чтобы выступить на слуша-

ниях в суде и заявить о ложности всех обвинений. Но он так и не смог доказать свою невиновность, ибо выглядел как карикатура на самого себя — с трубкой в зубах, в шелковом костюме и в сопровождении одного из своих знаменитых плейбоевских кроликов. В итоге никто из официальных лиц не решился принять его сторону.

Выводы? Выработывайте в себе привычку использовать сходство и симпатию при общении с людьми, особенно в случаях, когда вам ничего не нужно от собеседника. И не создавайте ненужных барьеров для убеждения, потакая своему эго и отталкивая этим аудиторию.

Взаимовыгода

Пора поговорить о третьей, независимой от предыдущих основе рабочих отношений: взаимности. Рабочие отношения бывают разными — иногда дружескими, иногда не очень. Популярный автор, предприниматель и умелец налаживать связи Харви Маккей как-то сказал: «Рабочие связи — не личные отношения. Они формируются для удовлетворения потребностей обеих сторон при учете актуального положения дел». Допустим, что вы умеете поддерживать определенную степень вежливости и взаимопонимания, значит, вы в состоянии наладить функциональные рабочие отношения, основанные на взаимном обмене, даже не имея личной симпатии. Отношения, основой которых является взаимовыгодный обмен, вероятно, играют более важную роль в процессе реализации идеи, чем отношения, основанные на личной симпатии. В одной из самых известных в современной социологии работ — статье «Сила слабых связей» Марка Грановеттера из Стэнфордского университета — утверждается, что те, кто ищет работу, чаще всего находят ее не благодаря рекламе, близким друзьям и членам семьи, а через малознакомых людей, с которыми отношения строятся на основе взаимной выгоды. В Китае вид отношений, основанный на взаимной выгоде, имеет специальное название: *гуанси*. Он считается важнейшим активом личности.

Взаимовыгода — одна из самых надежных социально-психологических норм в человеческом обществе. Если упростить, то взаимовыгода означает, что мы склонны делать что-то для других людей, если они делают что-то для нас. Взаимность можно наблюдать за столом переговоров, когда люди по очереди идут на уступки и обмен информацией. При продаже идей наиболее распространенная форма взаимной выгоды — отношения, основанные на обязательствах каждой стороны. Те, кто работает в политике, сравнивают это с «услугой в кредит» — ситуацией, когда вы

делаете что-то важное для членов своей социальной сети, зная, что в ответ в нужный момент вас поддержат необходимым образом. Взаимовыгода может также принимать форму обмена ресурсами, услугами, эмоциональной поддержкой, статусом и информацией.

Если говорить о банковском рынке и рынке услуг, то профессор Брайан Уззи из Школы маркетинга Келлога Северо-Западного университета рассказал, что клиентам, имеющим личные отношения с банкирами, разрешают платить более низкие процентные ставки по кредитам, чем тем, у кого нет нужных связей.

Исследование поведения сотрудников Кремниевой долины в Калифорнии показало, что «социальное соседство» стартаперов и венчурных капиталистов (то есть их совместное участие в общественных и деловых событиях) стало ключом к успеху высокотехнологичной экономики этой зоны. Один венчурный капиталист отметил: «При анализе инвестиционных проектов мне крайне важны качества предпринимателя, представляющего проект. Я мобилизую свои связи, чтобы получить (неофициально) информацию о его характере, его прошлом и опыте... И если информация не вдохновляющая, — продолжил он, — то я предпочитаю воздержаться от инвестирования... [потому что] это слишком большой риск».

Взаимные уступки работают даже в такой, казалось бы, безличной сфере, как рынок товаров широкого потребления. Наш студент, будучи стажером в компании, торгующей изделиями ширпотреба, провел исследование. Один из собеседников сказал ему: «Это бизнес для людей. Если вы умеете заключить пару хороших сделок, но при этом у вас ужасные отношения с людьми, долго вы здесь не проработаете — никто не хочет иметь дело с парнями, которые просто сидят и ждут, когда же им принесут денег». В обмен на согласие предоставить клиенту подходящую цену, продавцы получают выгодные сделки и бонусы.

Наконец, как показывает история Линдберга, вы можете воспользоваться системой взаимовыгод, даже если лично вам никто не должен ответить услугой на услугу. Нужно привлечь союзников и сторонников, которые готовы использовать свои связи и связанные с ними взаимовыгоды для продвижения вашего проекта».

Уровни отношений

Продажа идеи почти всегда подразумевает непрерывный поток отношений. Очень редко встречаются «разовые» действия в рамках организации, обычно каждое движение оставляет след — идущий на пользу или во вред.

Ваши действия влияют не только на восприятие людей, с которыми вы непосредственно имеете дело, но и на всех, с кем эти люди общаются.

Благодаря недавнему исследованию отношений с супервайзерами при различных условиях работы выявились три режима отношений: *уровень взаимопонимания, уровень взаимовыгоды и уровень доверия*. Изначально установление контакта на работе зависит от «поверхностного сходства» между людьми — то есть людей объединяет одинаковый пол, схожие факты биографии, членство в одних и тех же группах. Это уровень взаимопонимания. Отношения могут оставаться на этой «любезной» стадии очень долго, если работа не требует более плотного общения.

Успех отношений на уровне понимания часто зависит от своевременности внимания и социальных сигналов — таких как способность вовремя поздороваться по имени, придержать дверь и т. д. За мелкую грубость в адрес малознамого человека, возможно, придется долго расплачиваться, в то время как любой порыв доброты, как в описанном выше случае с Эндрю Карнеги, люди запомнят на долгие годы.

Привычка Авраама Линкольна поддерживать со всеми одинаково добрые отношения означает, что практически все его отношения на уровне понимания были хорошими. А тщательная подготовка Чарльза Линдберга к своему первому визиту в компанию братьев Райт — его дорогой костюм и междугородние звонки — иллюстрирует ходы, которыми пользуются продавцы идей, когда пытаются создать о себе хорошее впечатление и завоевать союзника.

Следующий уровень отношений — уровень взаимовыгоды, он находится за границей уровня понимания и первого впечатления и зависит от вашего восприятия действий и поведения собеседника. Когда люди работают вместе, они имеют возможность оценить надежность, добросовестность и компетентность сотрудника. Поверхностные характеристики, на которые мы обращаем внимание на ранних стадиях отношений, отходят на второй план, на первый выходит поведение, становящееся основой для нашего восприятия человека. Когда упомянутый выше венчурный капиталист из Кремниевой долины использует свою социальную сеть, чтобы получить необходимые данные о стартапере, он помимо других сведений ищет данные о взаимовыгоде: надежный ли это партнер для построения деловых отношениях?

Третий и заключительный уровень рабочих отношений — уровень доверия; это самый совершенный из трех. На него выходят люди, собрав достаточно информации о собеседнике, имея положительный личный опыт общения и твердые убеждения в том, что характеру, мотивам и личности партнера можно доверять. Например, когда Чарльз Линдберг пал

духом и решил отказаться от идеи участия в трансатлантических гонках, его покровители Найт и Биксби, осознав особенности пилота, понимали, что тот способен выиграть, преодолев любое препятствие. У них сформировалось четкое положительное впечатление от характера Линдберга и его целеустремленности.

Когда люди находятся на доверительном уровне отношений, им больше не приходится доказывать что-либо. Как правило, они обеспечивают друг другу презумпцию невиновности. Доверие сложно разрушить даже в случаях, когда партнер не оправдывает надежд. Неспособность выполнить обещание, которая должна была бы снизить уровень отношений до степени взаимовыгоды, обычно не портит связи людей, действительно доверяющих друг другу.

Различия между рабочими отношениями на уровне доверия и дружбой трудно обозначить, и исследование не затрагивало этих особенностей.

Мы думаем, что, имея доверительные рабочие отношения с кем-то, необязательно считать этого человека своим близким другом. У людей, вероятно, бывают разные возможности для привнесения доверительных профессиональных отношений в свою личную жизнь.

Подведем итог: начало и конец успешной продажи идеи — ваша способность к установлению, поддержанию и расширению своих связей с людьми. При первой встрече с человеком важнейшим является уровень взаимопонимания. При активации связей для получения информации и доступа большую роль играют отношения уровня взаимовыгоды. В самых сложных ситуациях, когда вокруг вашей идеи и возможности ее реализации бушуют споры, только доверительные отношения помогут преодолеть препятствия.

Когда вы выстраиваете стратегию продажи идеи, обратите внимание на уровни существующих отношений с людьми, на которых вам надо повлиять. Сделайте все, чтобы улучшить отношения до начала решительных действий по продвижению идеи. Самая благоприятная основа — отношения на уровнях взаимовыгоды и доверия, именно они помогают открыть двери и расширить связи с нужными людьми. А в процессе работы некоторые из этих новых отношений уровня понимания углубятся и перейдут на уровень взаимовыгоды и доверия.

Налаживаем связь:
электронная почта, телефон или личный разговор?

Мир электронной связи предоставляет головокружительный выбор вариантов построения отношений. Когда лучше использовать электронную

почту и систему мгновенной передачи сообщений? Достаточно ли убедительный шаг — телефонный звонок? Нас часто просят изложить правила, которые помогут выбрать подходящую для убеждения форму взаимодействия. Наш ответ прост: в искусстве убеждения ничто не заменит встречу лицом к лицу. Линдберг использовал телефонный звонок, чтобы произвести хорошее первое впечатление на руководство Wright Aeronautical Corporation. Но его целью было добиться личной встречи. Технологии с тех пор ушли далеко, однако необходимость общаться с людьми лично никуда не делась.

Давайте проанализируем пример влияния личного разговора, вспомнив историю о главном исполнительном директоре Time Warner Ричарде Парсонсе.

В 2005 г. легендарный корпоративный рейдер Карл Айкан, бывший основным акционером Time Warner, взялся на Парсонса, считая, что тот лично ответственен за падение курса акций компании. За четыре года до этого, в момент слияния медиагиганта с AOL, рыночная стоимость двух объединенных компаний составляла \$200 млрд. Она упала более чем в два раза, когда Айкан начал осуществлять свой план. Он вынашивал идею сменить совет директоров и разрушить то, что издание *The New York Times* назвало «худшим слиянием в истории бизнеса». Его первой целью было избавиться от Парсонса.

Парсонс, конечно, не собирался уходить. Узнав об планах Айкана, он начал собирать информацию об этом человеке. Затем он сделал то, что большинство корпоративных лидеров не станут делать даже под дулом пистолета: он пешком прошел три квартала от нью-йоркской штаб-квартиры Time Warner до офиса Айкана и, глядя ему в лицо, попросил объяснить свою позицию.

«Мы расстались полюбовно», — рассказал Парсонс о том разговоре. Айкан, известный своим агрессивным стилем общения и намерением «никогда не брать пленных», воспринял тот разговор иначе. Когда Парсонс собирался уходить, Айкан сказал ему: «Я не уверен, что мы найдем общий язык».

Но встреча с Парсонсом открыла Айкану глаза на некоторые вещи, которые следовало учесть. Он понял, почему Парсонс по праву считается одним из наиболее политически подкованных, умеющих строить отношения руководителей в стране. И также понял, что у них с Парсонсом общая цель — повышение акционерной стоимости компании. Это не остановило Айкана от ведения войны с целью снять Парсонса с его должности, но объяснило, почему совет директоров и крупные инвесторы Time Warner поддерживали Парсонса и стояли за него до последнего.

В последовавших за этой встречей беседах лицом к лицу с Парсонсом Айкан был вынужден признать, что Парсонс обладает харизмой. «После нескольких встреч я поймал себя на мысли, что этот парень мне нравится. Он законно и с искренним рвением пытается повысить ценность компании», — сказал Айкан. В конце концов он понял, что не в состоянии сместить Парсонса из-за огромного кредита доверия к последнему со стороны инвесторов. Так Айкан расстался со своим планом.

История Парсонса и Айкана показывает, как неформальные личные встречи помогают увеличить пропускную способность межличностного общения. Лицом к лицу легче поймать невербальные сигналы, такие как тон голоса, язык тела, эмоциональные акценты — и немедленно прореагировать на них. И если вы, как Парсонс, ищете возможность понять точку зрения другого человека в напряженной ситуации или, как Линдберг, пытаетесь построить отношения с нужными людьми в ходе выполнения своей поэтапной стратегии по продвижению идеи, ничего не заменит личного общения.

К сожалению, в многозадачном современном мире, где связь осуществляется высочайшими темпами, удобство побеждает здравый смысл, когда речь идет о развитии рабочих отношений. Электронная почта в этой ситуации особенно заманчива и опасна.

Вспомним пример, который мы привели в первой главе, — историю менеджера, который послал по электронной почте просьбу о повышении, а в итоге был уволен, так как его мейл переслали большему числу получателей, чем он предполагал. А вот печальная история канадского экономиста Пьера Лемье. Однажды Лемье послал известному коллеге электронное письмо с приглашением присоединиться к своей исследовательской группе. Получив отрицательный ответ, он решил переслать его другому коллеге с комментарием: «Посмотри, что этот подонок мне ответил». Лемье в спешке нажал кнопку «Ответить», и комментарий о «подонке» попал в почтовый ящик тому, о ком шла речь. Лемье извинился, но признал, что «профессиональная дружба пострадала». Небрежное нажатие кнопки «отправить» стоило ему потери уважения человека, который являлся ключевой фигурой в его сфере деятельности.

Если вы хотите построить отношения с человеком, играющим важную роль в вашей кампании по продвижению идеи, найдите время на личную встречу с ним.

В случае когда встретиться невозможно — у вас не совпадает расписание или вы находитесь в разных городах, — потратьте время на тщательное составление электронного послания. Исследования показывают, что мейл с большей вероятностью возымеет позитивный эффект, если

в нем будет личное обращение, указание на стремление построить отношения на уровне понимания, краткое описание ситуации и рассказ о сути вопроса, по которому вы обращаетесь. Не отсылайте сообщение, пока не перечитаете и не отредактируете его с учетом того, как ваши слова может растолковать получатель. Это дело займет всего лишь несколько минут, но оно будет долго приносить большие дивиденды в виде крепких рабочих связей. И будьте осторожны с кнопкой «Ответить».

Мы вернемся к вопросу о средствах коммуникации в главе 7, когда будем обсуждать самые эффективные варианты подачи идей слушателям.

Доверие: то есть, то нет

Как показывает история Линдберга, отношения могут сделать гораздо больше, чем просто облегчить общение и дать необходимый доступ. Из них вырастает доверие. Связав свое имя с людьми и учреждениями, которые известны и уважаемы вашей аудиторией, вы обеспечите внимание слушателей к своим словам. Но доверие «по ассоциации» далеко не уведет.

Настоящее доверие зависит главным образом от того, что аудитория думает о *ваших действиях и репутации*. В этом разделе мы внимательно рассмотрим эту важнейшую переменную.

Большинство экспертов сходятся во мнении, что доверие сводится к восприятию аудиторией трех ключевых моментов: компетентности, опыта и надежности. Таким образом, ваш авторитет зависит от *ощущений аудитории*, ваши личные полномочия и навыки отвечают за него только косвенно. Именно поэтому авторитет — хрупкий материал. Его легко потерять за один миг — проявив недальновидность, допустив просчет или проступок.

Ближе к концу Второй мировой войны в мире было мало людей, чей международный авторитет был бы весомее, чем у премьер-министра Великобритании Уинстона Черчилля. Тем не менее он проиграл выборы еще до того, как война с Японией закончилась. Как такое могло произойти?

Члены консервативной партии собирались сыграть на популярности Черчилля, выборы должны были пройти сразу после победы союзников над Германией. Но в самый разгар избирательной кампании Черчилль в одной из своих речей предупредил, что его противники-социалисты готовы использовать «тактику гестапо» с целью осуществить свою программу по национализации. Упоминание гестапо стоило Черчиллю авторитета.

Люди, которые видели в нем военного лидера, теперь считали, что он не в состоянии приспособиться к новому мирному времени... Прошли долгие годы, прежде чем Черчилль вернул себе лавры видного британского политика.

Сейчас мы подробнее рассмотрим три основные опоры, которые помогут вам добиться к себе доверия в ходе кампании по продвижению своей идеи.

Опора первая: компетентность

Один из наиболее распространенных способов завоевать доверие в рабочих условиях — продемонстрировать хороший послужной список, свидетельствующий о вашей компетентности и надежности в сфере вашей идеи. Если аудитория знает, что вы лучший специалист в этой области, все препятствия перед вами исчезнут.

Когда основатель корпорации Sony Акио Морита первым предложил создать в США отдельную компанию под названием Sony Corporation of America, его начальство в Токио отнеслось к предложению скептически. Но его безупречная репутация, как позже написал Морита, вынудила совет директоров «придумывать очень веские причины, почему мы не должны этого делать». Причин не было. В итоге «коллеги из Токио решили оставить выбор за мной, так как я лучше знал рынок США».

Высокотехнологичный гигант Intel был образован в один прекрасный день 1968 г. во дворе дома в пригороде Пало-Альто, штат Калифорния. Один из основателей корпорации Intel, Боб Нойс, косил свою лужайку и оживленно болтал с другом Гордоном Муром.

Каждый из мужчин почувствовал, что нашел в приятеле подходящего бизнес-партнера: оба они в тот момент были руководителями расположенной неподалеку компании Fairchild Semiconductor и мечтали создать собственную компанию. Мур, который возглавлял отдел исследований и развития бизнеса в Fairchild, согласился разработать продукт, подходящий для нового бизнеса.

Нойс, гений переговоров, который в свое время подготовил сделки, обеспечившие процветание Fairchild, взялся найти деньги.

Как пишет автор книги «Intel: взгляд изнутри»¹ Тим Джексон, Нойс сделал свою работу при помощи одного-единственного телефонного звонка. Он позвонил гуру венчурного финансирования Артуру Року —

¹ Джексон Т. Intel: Взгляд изнутри. — М.: Лори, 1998.

человеку, которого хорошо знал по прошлым сделкам и совместным походам в горы. Между ними были самые доверительные отношения.

Рок позже вспоминал: «Боб [Нойс] просто позвонил мне. Мы к тому моменту уже давно были друзьями. Документы, говорите? На тот момент их практически не было. Мне хватило репутации Нойса. Мы создали циркуляр длиной в полторы страницы, но я бы мог собрать достаточную сумму, прежде чем люди его увидели». В тот же день Рок обзвонил 15 человек, и у Intel появилось 15 спонсоров, включая альма-матер Нойса, колледж Гриннел в штате Айова (чьим инвестиционным консультантом на тот момент был сам Уоррен Баффетт¹). Сочетание послужных списков Нойса и Мура, дополненное связями Рока, было великолепным. Без особых усилий Intel получил примерно \$4,5 млн в качестве необходимого стартового капитала, после чего начал приносить своим акционерам многомиллиардные прибыли.

Опора вторая: профессионализм

Профессионализм — двоюродный брат доверия по линии компетенции. Когда вы приводите кому-то свои доводы по технической стороне вопроса, ваш авторитет зависит от того, считают ли вас экспертом в этой области, верят ли, что вы хорошо подкованны. Люди будут доверять вам и признавать вашу компетентность, если они уверены, что вы уже сделали нечто достойное. Доверяя, они признают ваши выводы, если узнают, что у вас есть специализированные знания в нужной области.

Если вы достаточно уважаемы, вам будут доверять, даже несмотря на неумение показать себя в выгодном свете. Один из величайших мыслителей, английский философ Адам Смит, автор книги «Богатство наций» (*The Wealth of Nations*), воспринимался современниками как один из скучнейших собеседников. Сэмюэль Джонсон², поговорив с ним, отметил, что «даже с собакой веселее общаться».

По воспоминаниям современников, Смит был «тощим и с торчащими зубами», ипохондриком, настолько увлеченным собственными аргументами, что однажды умудрился свалиться в яму во время разговора об экономике на заводе в Глазго. Несмотря на это, мнению Смита всегда доверяли. Его идеи были широко распространены при

¹ Один из наиболее известных и богатых инвесторов в мире. Создал свой капитал, инвестируя в акции.

² Английский критик, лексикограф, поэт (1709–1784).

жизни ученого и до сих пор составляют основу теории современного капитализма.

С другой стороны, как бы ни были хороши слайды в вашей презентации, вы потеряете свою аудиторию, если у вас окажется недостаточно специальных знаний и опыта. В 1980 г., когда Джон Скалли покинул высокий пост в Persi (где он был специалистом по маркетингу), чтобы помочь Стиву Джобсу в руководстве Apple, у него появились серьезные проблемы с доверием сотрудников. Дело в том, что перед разговором с ними он не удосужился разобраться в информации о технологиях Apple. На одном из первых заседаний с участием Скалли менеджер Питер Кавано спросил, как новый шеф планирует решать проблемы «подключения», имея в виду связь рабочих компьютеров друг с другом. Как позже рассказывал Кавано, Скалли наклонился к своему помощнику и спросил: «А что такое подключение?» С того момента Скалли не воспринимали всерьез в высокотехнологичной культуре Apple.

Когда речь идет о фактах и данных, ваш авторитет зависит от надежности источников, на которые вы ссылаетесь, и от вашего собственного опыта. Таким образом, каждый раз, когда вы делитесь идеей, найдите возможность сослаться на серьезные источники и показать, что вы отлично разбираетесь в вопросе. Попытайтесь заранее узнать, какие источники ваша аудитория считает надежными.

Так, вы может считать статистические данные Всемирного банка лучшим подтверждением своих слов, но если они не имеют веса в глазах ваших собеседников, ищите другие источники информации.

Слайды и другие подобные материалы, подкрепляющие собранные вами данные и сделанные выводы, также продемонстрируют собеседнику, что вы тщательно подготовились. Даже если собеседник ни разу не взглянет на эти материалы, полный набор данных даст понять, что вы сделали необходимую подготовительную работу и теперь готовы заняться более интересными и оригинальными аспектами своей идеи.

Опора третья: надежность

Гуру успеха Стивен Кови говорит, что доверие — «единственный фактор, способный поменять абсолютно все». С его помощью можно преодолеть практически любую трудность. Без него очень сложно сделать хоть что-то значительное. Мы согласны с такой формулировкой. Но мы бы добавили пару уточнений о том, что является одним из самых важных личных активов.

Во-первых, доверие бывает минимальным, относительным и полным. Минимум доверия лучше, чем его отсутствие. Будучи надежным и целостным во всем, что вы делаете, а не только в случаях, когда все на вас смотрят, вы строите основу доверия к вам со стороны людей, которые не знают вас близко, и понемногу они начинают доверять вам. Благодаря такой основе можно завоевать больше доверия, поскольку дальше люди узнают вас все лучше.

Во-вторых, представления о доверии бывают разными. Например, когда вы, будучи начальником, продаете идею с позиции власти, эта позиция помогает в продвижении идеи только в случае, если сотрудники уверены, что вы *легитимно* пользуетесь своими полномочиями, то есть работаете в интересах организации, а не тешите свое самолюбие.

Недавнее исследование особенностей 15 легендарных бизнес-лидеров последних 20 лет (рассматривались такие фигуры, как Джек Уэлш из GE, Лу Герстнер из IBM, Билл Гейтс из Microsoft) выявило, что все эти люди, несмотря на их силу воли и тщеславие, умеют убеждать сотрудников в том, что корпоративные интересы всегда важнее личных, даже их собственных.

Аристотель однажды сказал, что «справедливый правитель ничего не требует... [но] трудится для других». Это означает, что ваш авторитет растет, когда вы фокусируетесь на проблеме, а не на мелочах из серии «кого вознаградят за решение этой проблемы». Такое отношение поощряет других к участию и помогает стать сторонниками вашей идеи.

Интересный пример завоевания и использования авторитета такого типа мы нашли в авиационной промышленности. Это история о том, как менеджер спас государственную авиастроительную программу, которую уже собирались закрыть, и в итоге она, благодаря своему высокому качеству, получила одну из высших государственных наград в стране — премию Болдриджа¹.

В 1993 г. калифорнийский завод McDonnell Douglas, производящий знаменитые грузовые самолеты C-17 для ВВС США, оказался в сложной ситуации. Производство отставало от графика, качество продукции ухудшалось, а расходы росли. ВВС поставили ультиматум: или выполняйте свои обязательства по проекту, или закрывайте завод.

В работы по этому проекту были вовлечены десятки тысяч людей, и один из них, Дон Козловски (сотрудники звали его «Коз»), решил взять на себя решение данной проблемы. Полномочия руководителя

¹ Национальная премия качества Малкольма Болдриджа, названная в честь министра торговли США, трагически погибшего в 1987 г.

проекта подразумевали достаточно власти для реализации любой идеи, которая пришла бы ему в голову. Но на таком огромном предприятии, к тому же выпускающем такой сложный продукт, простых приказов было бы недостаточно для того, чтобы заставить всех сотрудников работать в одном направлении. Кроме того, было не совсем понятно, что именно позволит решить проблему столь многоуровневого завода.

Чем скрупулезнее Коз исследовал проблему, тем сильнее убеждался, что она заключается в самом процессе производства. Внутри гигантского ангара, где строились C-17, каждый самолет проходил через серию «позиций». Это похоже на конвейер автомобильного завода, но в гораздо большем масштабе. Основой производства был график работ. Чтобы сохранить темп производства, несмотря на тысячи постоянно прибывающих запчастей и тысячи рабочих, устанавливающих эти запчасти в каждый самолет, необходимо было менять наклон корпуса с целью продвигаться от одной позиции к другой. Если этого не делать, производство стопорилось.

Эта система постепенно разваливалась, пока совсем не перестала работать. Когда запчасть привозили позже намеченного срока, а такое происходило все чаще, ее монтировали на самых последних стадиях сборки. Зачастую приходилось разбирать самолет, снимать ранее установленные детали, а потом собирать все заново. Если при сборке обнаруживались ошибки, их также исправляли в самом конце линии сборки.

Коз решил исправить производственные ошибки, исправляя сам процесс производства. В один прекрасный день на встрече топ-менеджеров завода он встал и объявил, что с этого дня рабочие будут «держат самолет» на одной позиции, пока все работы, предусмотренные данной позицией, не будут закончены, причем без ошибок. До этого приоритетами предприятия были «скорость производства на первом месте, качество — на втором», теперь предлагалось поставить «качество на первое место, скорость — на второе». Менеджер службы обеспечения качества Дебби Коллард, с которой мы поговорили, работая над этой книгой, сказала, что «некоторые люди решили, что Коз сошел с ума». Они боялись, что настолько сложный самолет физически не сможет быть построен таким образом.

Но план сработал. Почему? Как рассказала нам Коллард, Коз «был лидером программы довольно долго. Он работал рука об руку не только с руководителями, но и с сотрудниками организации на всех уровнях, особое внимание уделяя советам, полученным от рабочих в цехах. Таким образом, к моменту, когда он заявил о том, что самолет больше не будет

“вертеться” по цеху, у него был авторитет на всех уровнях. Если бы ему не доверяли, план бы не сработал».

Другими словами, прежде чем отдавать приказы, Коз какое-то время налаживал связи и завоевывал доверие. Когда же пришло время командовать, его приказ не показался сотрудникам необоснованным или противоречащим их интересам. Наоборот, все сотрудники завода были уверены, что Коз поставил себе целью сохранить рабочие места. Они подержали его и сделали все, чтобы его план сработал.

Кроме того, глубокое знание Коза о том, как и над чем работают подчиненные, позволили ему найти наиболее эффективный способ подачи своей идеи. Он решил отдать простое для понимания распоряжение, снабдив его хорошими аргументами и не злоупотребляя своими полномочиями. Решимость Коза сделать так, чтобы самолет оставался неподвижным, стала причиной ряда изменений. Сотрудники отдела закупок повисли на телефонах и начали жесткие переговоры с поставщиками, требуя поставлять запчасти в цех без опозданий. Рабочие, зная, что каждый болт, независимо от его размера, может остановить работу всего завода, если он не закручен как следует, стали более внимательно относиться к тому, что делали. Инспекторы смотрели за работой с неустанным вниманием.

К тому моменту, когда Коз сменил работу в 1997 г., произведенные на заводе самолеты C-17 не имели дефектов, собирались в рамках бюджета и доставлялись в ВВС в установленные сроки. В 1998 г. Национальный институт стандартов и технологий наградил этот проект — уже перешедший к компании Boeing — премией качества Малкольма Болдриджа. История Коза иллюстрирует, что является ключевым элементом доверия в ситуации, когда вы продаете идею с позиции лидера: пока вы у власти, необходимо найти общий язык с подчиненными и поддержать их «ощущение собственной значимости».

Дейл Карнеги¹ заметил в своей ставшей классикой книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»², что потребность чувствовать свою значимость — одно из самых сильных желаний людей. Когда вы у власти и собираетесь отдать приказ или распоряжение без учета этих чувств, люди будут раздраженно и агрессивно реагировать на него. Выдающийся адвокат Джерри Спенс как-то сказал об этом: «Власть — как

¹ Американский психолог, автор книг по самосовершенствованию и навыкам успешного общения (1888–1955).

² Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Мн.: Попурри, 2012.

пистолет, дуло которого нацелено сразу в две стороны. Когда человек, наделенный большей властью, нажимает на курок, целясь в человека с меньшими полномочиями, одна пуля летит в сторону предполагаемой жертвы, а другая — прямо в самого стрелка».

Секрет эффективного использования власти с целью продвижения новых инициатив в многоуровневой организации заключается в сочетании такта, мудрого выстраивания отношений с твердым намерением сделать так, чтобы подчиненные купили вашу идею, при этом не чувствуя себя лишенными права голоса. Доверие появляется там, где формальные полномочия лидера дополняются его осознанием необходимости завоевать авторитет и сохранять легитимность.

От первого впечатления зависит многое, когда речь идет о доверии. Это объясняет внимание, которое лидеры уделяют своим первым действиям и высказываниям на новой должности. Множество книг учат правильно пережить «первые сто дней» на новой работе. Исследования того, каким образом репутация человека становится известной в организациях, показали, что информация о потере доверия распространяется сотрудниками гораздо быстрее, чем сведения о слабых профессиональных навыках. А опрос на сайте интернет-аукциона eBay продемонстрировал, что репутация продавца и его авторитет складываются из нескольких первых оценок, которые покупатели выставляют продавцу. Когда этот первоначальный рейтинг высок, продавца ждет успех, когда рейтинг низок — от проблем не уйти.

Если не рассматривать надежность и доверие в контексте руководства, то надежность обычно зависит от *согласованности между словом и делом*. Например, тому, кто ратует за сокращение рабочих расходов, следует перестать останавливаться в 4-звездочных отелях и летать первым классом, прежде чем вводить эти правила в своем коллективе. Если вы хотите убедить своего сына или дочь бросить курить, начните с выбрасывания в мусор собственных сигарет. Давая совет, старайтесь, чтобы слово не расходилось с делом. Малейший намек на лицемерие рождает желание «отказаться от сообщения, потому что вестник плох».

Кто лучше всех произносит мотивирующие речи? Тренеры, которые в свое время сами выигрывали чемпионаты, слепые, люди, выжившие в несчастных случаях, ветераны войны, жертвы трагедий, альпинисты, бывшие на грани смерти. Что общего у этих людей? Их личные истории не противоречат тому, что они говорят и советуют. Они — живые воплощения принципов «Не отчаивайся!» и «Всегда все можно начать сначала», которые и проповедуют. Не случайно им обычно платят огромные деньги

за речи: искреннее сообщение от первого лица имеет огромную мотивационную силу просто потому, что говорящему доверяют.

Джерри Спенс писал: «Как часто мы видим детей, способных выиграть спор при помощи простых слов, невинно открывающих истину? Часто обычные люди отлично говорят просто потому, что им нельзя не поверить. У них нет претензий, они не пользуются фальшивыми стилистическими приемами. Они не предпринимают попыток очаровать вас или манипулировать вами. Но, глядя на них, понимаешь: перед вами человек неидеальный, но совершенно настоящий».

Мы подробнее поговорим о важности и силе рассказов от первого лица и эмоциональной честности в главе 8, когда будем обсуждать способы подать вашу идею как можно эффективнее. А сейчас давайте просто запомним: если вы принесете в общение силу доверия, множество ваших идей будут приняты окружающими.

Заключение

В этой главе мы поговорили о первых двух из пяти потенциальных барьеров, которые вы должны преодолеть в процессе продажи идеи — о неналаженных отношениях и отсутствии доверия. Теперь мы точно знаем, с какими проблемами столкнулся Чарльз Линдберг в кампании по продвижению своей идеи.

Он начал с великой идеи — «сольного» перелета в одномоторном самолете через Атлантический океан. Эта идея казалась возмутительной с точки зрения здравого смысла, поэтому он знал, что столкнется с недоверием.

Он начал кампанию с воздействия на неширокий круг людей, с которыми его связывали рабочие отношения, — в основном это были те, с кем он общался, работая почтовым летчиком. Способность вдохновлять, нравиться и вызывать доверие сыграла ему на руку. Благодаря его поэтапной стратегии, умению развивать существующие отношения до уровня доверия и преданности, вокруг него собралась верная и эффективная команда.

Линдберг завоевывал доверие с помощью всех трех опор. Его сторонники видели в нем надежного, компетентного эксперта в своей области. Недоверие Карла Левайна и нью-йоркской толпы заставило его пойти сложным путем — разработать и собрать самолет «Дух Сент-Луиса» в никому не известном авиаконструкторском бюро.

В конце концов Линдберг выиграл гонки через Атлантический океан — но вовсе не потому, что его самолет был самым совершенным, и не по-

тому, что он был лучшим летчиком. Тот факт, что Левайн пересек океан через несколько недель после Линдберга, показал, что перелет был отнюдь не самым трудным аспектом в подготовке к соревнованию. Линдберг выиграл, потому что он и его команда, выстроив отличные отношения, смогли выполнить свой план лучше, чем это удалось конкурентам. Они знали толк в искусстве убеждать.

В следующей главе мы поговорим о недопонимании и разнице в системе взглядов — о двух барьерах, которые могут загубить даже самые лучшие идеи.

Когда вы пытаетесь проникнуть в умы и сердца собеседников, вы должны говорить на их языке и учитывать их систему ценностей. Вы познакомитесь с Боно — вокалистом группы U2, активистом, социальным предпринимателем и современным мастером искусства убеждать. Он расскажет, как преодолеть оба барьера.

Уважайте чужие взгляды. Как заговорить на языке собеседника

*Секрет эффективного убеждения таится в понимании сердца человека,
которого вы хотите убедить, и выборе подходящих слов.*
Хань Фэй-цзы, китайский философ (III в. до н. э.)

*Человеческое понимание,
основанное на уже принятом мнении...
ищет аргументов в поддержку
и для обоснования именно этого мнения.*
Сэр Фрэнсис Бэкон (1620)

Теперь мы переключим внимание с факторов (отношения и доверие), которые определяют, какую *личность* видят в вас люди, и поговорим о двух из трех барьерах (ваша речь и противоречия между вашей системой ценностей и убеждениями аудитории), которые могут помешать собеседникам ясно и без искажений понять ваши *идеи*. Как и в случае с пятью барьерами, которые мы обсуждали на втором этапе кампании по убеждению, нынешние два фактора способны либо провалить вашу кампанию, либо превратиться в преимущества.

Давайте начнем с истории из жизни одного из лучших мастеров убеждения нашей эпохи — вокалиста U2 Боно¹. Боно не просто известный певец, он успешный общественный деятель, оказывающий помощь беднейшим людям в мире. И у него есть редкий талант превращать потенциальных врагов в энергичных союзников, так как он умеет выбирать правильные слова и ссылаться на важные для собеседника ценности.

¹ Настоящее имя — Пол Хьюсон.

Боно завоевывает союзника

20 сентября 2000 г. Боно вошел в офис 78-летнего ультраконсервативного американского сенатора Джесси Хелмса. Боно наезжал в Вашингтон, округ Колумбия, чтобы найти поддержку для программы «Юбилей-2000», которая предполагала, что государства простят африканским странам огромные долги, чтобы те могли направить местные ресурсы на борьбу с эпидемией СПИДа. Продвигая «Юбилей-2000», Боно надеялся заручиться поддержкой Хелмса, а через него конгресса.

«К тому моменту я ничего не знал о Боно, — позже рассказал Хелмс журналистам, — но дамы в офисе рассказали о нем».

Боно вошел в кабинет Хелмса в здании сената США имени Дирксена около 17:30. Его сопровождал конгрессмен-республиканец из Огайо Джон Касич, глава бюджетного комитета палаты представителей. Касич, заядлый поклонник U2, уже стал сторонником «Юбилей-2000».

Когда Хелмс и Боно сели поговорить (устроившийся на диване Касич молча наблюдал за ними), пуританин Хелмс смотрел в глаза неухоженному ирландскому рокеру средних лет, который родился в семье рабочего в Дублине, самозабвенно играл в шахматы в возрасте 12 лет, потерял мать в 14 и восстал против отца, основав свою первую группу в 16. На Боно был его привычный наряд — пальто с запахом, темные очки, рубашка поверх брюк и темно-зеленый костюм.

Стандартной стратегией Боно для привлечения сторонников к своей программе по Африке было подробнейшее описание проблемы СПИДа в регионе. Он месяц собирал информацию — исследовал данные, общался с экспертами, такими как президент Всемирного банка Джеймс Вулфенсон, бывший глава Федеральной резервной системы Пол Волкер и гарвардский экономист по развитию Джеффри Сакс. Боно любил осыпать аудиторию фактами с максимально возможной для усвоения информации скоростью. После одной из таких встреч в Фонде Билла и Мелинды Гейтс¹ глава фонда Патти Стоунсайфер была полностью завоевана. «Он такой же спец и ботаник, как мы, — заметила она. — Просто бывают ботаники, которые ко всему прочему еще и фантастические музыканты». Даже Билл Гейтс, который до начала встречи был уверен, что разговор с Боно «вряд ли окажется ценным», стал его ярым сторонником.

Итак, Боно углубился в статистику в офисе Хелмса и понял, что собеседнику она совершенно неинтересна. Хелмс не являлся ни «спецом»

¹ Один из крупнейших в мире благотворительных фондов.

в благотворительности, ни «ботаником», взгляд пожилого человека потух. Было очевидно, что разговор неожиданно подходит к концу.

Тогда Боно перешел на совершенно другой язык. Осознанно ставший христианином, он слышал, что Хелмс — религиозный человек. И певец начал говорить о том, как Иисус Христос заботился о бедных и страждущих.

«Я начал говорить о Писании, — позже рассказывал Боно. — Я говорил о СПИДе как о проказе нашего времени». Углубляясь в тему, Боно отметил, что в Евангелии более двух тысяч раз упоминается необходимость помогать бедным, чаще говорится только об искуплении грехов. Хелмс начал внимательно слушать. В *The New York Times Magazine* позднее сообщалось, что Боно рассказал сенатору о женщинах и детях, умиравших от СПИДа, и о правительствах их стран, обремененных госдолгами и неспособных помочь собственным больным гражданам. «Хелмс слушал, — писал Джеймс Тауб в *Time*, — и вдруг его глаза заблестели. Наконец старый южанин вскочил на ноги, схватил свою трость и сказал Боно: “Как же мне хочется благословить вас!” Он обнял певца со словами: “Я сделаю все, чтобы помочь вам”».

И он сдержал свое слово. Благодаря Хелмсу конгресс выделил \$435 млн, чтобы снизить задолженность африканских стран Соединенным Штатам, всего через несколько недель после той встречи.

Вскоре после этого Боно пригласил Хелмса и его внуков на проходящий с аншлагом концерт U2 в Вашингтоне — это был первый рок-концерт в жизни Хелмса.

Когда в апреле 2006 г. в спецномере журнала *Time* опубликовали список 100 самых влиятельных людей современности, там была заметка Хелмса о Боно. «За столько лет работы в Вашингтоне, — писал Хелмс, — я встретил достаточно людей, чтобы быстро определить, кто из них искренен и целен, а кто просто “делает шоу”. Увидев Боно, я понял, что он настоящий... В нем нет притворства... Боно любит повторять мои слова о том, что аудитория [на концерте U2] напомнила мне кукурузное поле с шумящими на ветру початками. Она также напоминает о миллионах людей, к сердцам которых Боно удаётся каждый день прикоснуться через музыку».

Стратегия Боно

Давайте остановимся на минуту и рассмотрим пример с Боно, потому что его встреча с Джесси Хелмсом отражает многое из того, что мы уже об-

судили в книге. Как-то раз Боно обозначил свой навык убеждения двумя словами: «Я продавец». Так оно и есть. Какова же была его стратегия?

Во-первых, Боно пришел к сенатору хорошо подготовленным, с законченной, «отточенной» идеей наготове. Он имел четкую цель встречи: уговорить Хелмса стать защитником программы «Юбилей-2000» в сенате США.

Во-вторых, он отлично разобрался в схеме принятия решений, от которых зависит реструктуризация долга африканских стран.

Боно тщательно разработал свою поэтапную стратегию. Его первым контактом стал конгрессмен Джон Касич, фанат U2, который давно выступал за ликвидацию африканской задолженности. Боно использовал свои хорошие отношения с Касичем, чтобы быть представленным конгрессмену Хелмсу — «Элвису» процесса принятия решений в сенате (см. главу 3), который стал бы идеальным союзником Боно.

Затем Боно работал с доверием. Статус знаменитости мог бы мешать певцу. Нередко кинозвезды и рок-звезды изображают озабоченность социальными проблемами, дабы «попиариться», и их речи, как позже отметил Хелмс, как правило, не впечатляют власть имущих. Знаменитости пользуются авторитетом у своих поклонников, а не у политиков.

И только после этого Боно воспользовался своим талантом убеждать. Он ведь был отлично подготовлен, владел обширной информацией по проблемам Африки и собирался положиться на экспертные данные с целью установить доверие. Но как только Боно почувствовал отсутствие у Хелмса интереса к важным сведениям, он перешел на другую основу доверия — общую с Хелмсом систему ценностей, так как и сенатор, и певец были практикующими христианами. Используя понятный им обоим метафорический язык Евангелия, Боно оживил свою речь так, чтобы сообщение о его благой цели и собранных фактах прозвучало как можно более эмоционально. В главе 8 мы будем выяснять, почему эмоции в метафорах типа «СПИД — это проказа нашего времени» могут найти отклик у аудитории. На данный момент достаточно отметить, что у Боно эти метафоры были наготове и он их использовал в нужный момент.

Самый важный результат — то, что речь Боно была искренней и завоевала доверие Хелмса. Другими словами, за время короткого разговора Боно создал основу для доверительных отношений, которые развивались в последующих встречах и действиях. После этой беседы сотрудники Хелмса, конечно же, проверили всю предоставленную Боно информацию. Но идея уже была принята Хелмсом, и отношения между певцом и сенатором наладились.

Настройтесь на волну собеседника

Боно смог настроиться на волну Хелмса и продать ему свою идею, потому что был в состоянии найти правильные слова.

Необязательно обладать харизмой Боно, чтобы использовать его способ продвижения идеи. Боно не действовал наугад, предположив, что Джесси Хелмсу интересна тема религии. Он собрал всю информацию о сенаторе и знал, что Хелмс — христианин-фундаменталист. В глубине души Боно имел в виду, что на случай, если его обычная «речь подготовленного ботаника» не сработает, у него есть «План Б» с использованием религиозной темы для продвижения «Юбилея-2000». Затронув христианскую тему, он знал, что сможет завоевать доверие, так как сам был христианином.

Основные языки убеждения похожи на шесть каналов, которые мы исследовали ранее в главе 2. Это языки власти, рациональности, взглядов, интересов, политики и взаимоотношений. Успех убеждения зависит от вашей способности найти канал (или каналы), на которые настроена аудитория, и общаться, используя понятный ей язык.

Как показывает история Боно, все лучшие переговорщики умеют переключаться с канала на канал. Упомянутая в главе 1 «Батарея солдат, не имеющих страха» появилась потому, что Наполеон был достаточно умен, чтобы перейти с языка власти на язык воодушевления. Солдаты Наполеона боролись за честь прославиться в качестве членов группы мужественных воинов.

Корпоративные лидеры используют эту тактику Наполеона, называя важнейшие разработки «Работой скунсов»¹, а группы сотрудников, задействованных на приоритетных проектах, — «Командой мечты». Они избегают «языка власти», чтобы помочь людям идентифицировать себя со своей работой, — это делает их деятельность более значимой, а иногда и более веселой. Стив Джобс, например, просил своего секретаря поднимать флаг «Веселый Роджер» над зданием Apple, где его команда ведущих программистов и инженеров работала день и ночь, проектируя новый Macintosh. В компании любили ассоциацию с пиратами, готовыми потопить могучую IBM.

Способность найти правильный язык помогает убедить аудиторию, а неспособность может обречь все усилия по продвижению идеи на про-

¹ Проект небольшой группы людей, которая работает нетрадиционным для компании способом. Цель группы — быстро и без ограничений со стороны начальства разработать инновационный продукт. — *Прим. пер.*

вал. Вудро Вильсон был одним из умнейших и образованнейших президентов США — до того как занять Белый дом, он был ректором Принстонского университета. Но его мудрые советники быстро поняли, что для убеждения Вильсона недостаточно хороших, рациональных аргументов. Он как-то начал жаркий спор со своими советниками по поводу пенсионного законодательства. Вильсон, настроенный на политический канал, хотел, чтобы принятые законы решали проблемы граждан. Его советники исходили из экономических соображений. Когда советниками было высказано множество экономических соображений, противоречащих плану Вильсона, он воскликнул: «Логика! Логика! Меня не волнует логика! Я собираюсь включить в этот план пенсии!» Рациональные аргументы советников, которые могли бы возыметь эффект на семинаре в Принстоне, оказались неубедительны. Будучи не в состоянии привести серьезные *политические* доводы против плана Вильсона, советники проиграли этот спор.

Прислушайтесь к своей аудитории

Какой момент стал ключевым и поворотным во встрече Боно с Джесси Хелмсом? Момент, когда Боно понял, что его собеседник теряет интерес, и перешел в «визуальный» режим общения. Фактор, позволивший Боно понять, что пора вести себя иначе, — его самосознание, то есть внимание к себе и своим ощущениям, о которых мы говорили в главе 2. Самосознание — внутренний термометр, сообщающий вам, счастливы ли вы или расстроены, испуганы или уверены в себе. Чем выше уровень вашего самосознания, тем лучше вы умеете контролировать свои чувства, а также оценку и реакции аудитории.

Неуверенные в себе, нервные и опасющиеся провала переговорщики обычно сосредотачиваются исключительно на содержании своих сообщений. Они прислушиваются к своим словам и напряженно думают о том, что же сказать дальше.

В отличие от них те, кто не придерживается жесткого плана сообщения, способны в процессе убеждения постоянно контролировать реакции слушателей. «Что-то я расстроился, — подсказывает самосознание оратору. — Наверное, потому, что аудитория меня не слушает. Похоже, пора отойти от изначального плана речи и выдать экспромт».

Наблюдая за реакцией аудитории и подстраиваясь под нее, вы можете сохранить всеобщее внимание и оставаться в игре. Если вы не в состоянии регулировать свою речь, в конечном итоге вы рискуете заговорить

на «иностранном» для аудитории языке. В таком случае собеседникам останется только гадать — то ли вы не подготовились к разговору, то ли вам не хватает базовых навыков общения. Доверие к вам пострадает в любом случае. Следующие примеры показывают, какой урон могут причинить такие упущения.

Молодой человек по имени Рич Мелмон пришел в Intel в начале 1970-х как блестящий выпускник бизнес-школы. Получив должность менеджера по маркетингу, он высказал ряд инновационных идей и, будучи восторженным Промоутером (см. главу 2), не устал делиться своими идеями с коллегами. Intel была (и остается) организацией с репутацией «покровительницы инноваций», но ее культура ориентируется на технарей. Здесь все зависит от цифр. Мелмон так и не понял этого. Ориентируясь на визуальную составляющую, он все воспринимал с точки зрения обрывков и впечатлений.

Плата за это была высока: одной из самых ярких идей Мелмона было радикально новое применение компьютеров. Он был убежден, что существует огромный рынок для компактных настольных компьютеров, которые люди захотят покупать для домашнего пользования. Его босс Билл Девидсон так устал слушать о «персональном компьютере» Мелмона, что взял с сотрудника слово больше не говорить об этом в обеденное время. Два года спустя, когда генеральным директором Intel стал Гордон Мур, снова вспомнили про Рича Мелмона, и его попросили представить Муру концепцию ПК. Инженеры корпорации Intel думали только о функциональности прибора, а не о маркетинговых преимуществах. Когда Мур спросил инженеров, как можно будет использовать такой компьютер, один из них ответил: «Может быть, домохозяйки захотят хранить там свои рецепты...» Так идею похоронили.

Из-за того, что Мелмон не смог сдерживать свой энтузиазм и так и не научился разговаривать на языке инженеров Intel, он упустил возможность воплотить свою идею в жизнь.

Еще более яркий пример того, как хорошая затея завершилась провалом из-за неумения автора использовать правильный язык, — ролик, который сначала появился в YouTube, а потом стал известен по всему миру. В его основе — неудачная просьба о найме на работу. Будучи студентом последнего курса в Йельском университете, Алексей Вайнер надеялся получить работу на Уолл-стрит в известной инвестиционной компании UBS. В его заявление о принятии на работу входили сопроводительное письмо и резюме, а чтобы выделиться из тысяч студентов, претендующих на эту должность, он отправил в UBS ссылку на видеоклип о себе. Если бы Вайнер сделал клип о своих знаниях в области финансов и дея-

тельности во главе студенческой организации, то такой способ выделиться наверняка оценили бы даже на Уолл-стрит, ведь он был инновационным и творческим.

Вместо этого Вайнер создал «мотивационное видео», используя клише и максимы гуру, обещающих сделать людей успешными. Видео под названием «Невозможное возможно» в ярких деталях рассказывало о философии успеха Вайнера.

На фоне звучавших правил типа «Провал — не наш вариант» и «Не обращайте внимания на неудачников» Алексей в кадре поднимал штангу в тренажерном зале, танцевал, занимался одиночными видами спорта и разбивал груды кирпичей голыми руками. Благодаря Интернету необыкновенный клип Вайнера вскоре посмотрели люди по всему миру, о нем писали европейские и американские газеты, журнал *The New Yorker* и сотни блогеров. Само видео несколько дней оставалось одним из наиболее популярных в США.

Излишне говорить, что Вайнера не пригласили на собеседование в UBS. Как отметил один из руководителей отдела кадров, «если бы он таким образом подал заявление на участие в реалити-шоу, это было бы объяснимо». Но не обошлось и без положительных моментов: Вайнером заинтересовались в крупной нью-йоркской компании, специализирующейся на рекламе и связях с общественностью. Здесь видео посчитали доказательством того, что у молодого человека прирожденный, пусть и причудливый, дар наглядно убеждать людей. «Я готов подписать с ним контракт хоть сейчас», — сказал один из руководителей отдела по связям с общественностью.

Говорите на языке вашей организации

Человеческое восприятие слишком многообразно, а организационные культуры слишком многочисленны и неоднородны, чтобы можно было составить полный список всех языков, которые люди используют для продажи своих идей. Канал визуализированного убеждения, например, охватывает и язык Библии, и избитые фразы из клипа Алексея Вайнера и маркетинговые фантазии Мелмона. Но даже язык Библии придется использовать по-разному в разговорах с новообращенным христианином и с консервативным католическим богословом. Получается, что настройка на основной канал аудитории — будь то визуализация, рационализация, интересы, политика, отношения или авторитет — это только начало, а не конец вашей подготовки.

Следующий шаг после определения предпочтительного канала — исследовать слова, языковые конструкции и метафоры, которые понятны и близки вашей аудитории. В большинстве организаций подсказки и указания на них плотно окружают вас, если внимательно их поискать. Почти в каждой корпоративной культуре есть свои словечки, которые помогут вам сформулировать идею подходящим образом.

Сравните описанную выше историю Рича Мелмона с другой, более успешной и произошедшей в том же технологическом секторе. Эта история — об энергичном руководителе рекламного отдела, убедившем Microsoft изменить стратегию продаж интернет-рекламы. Она покажет вам, насколько важно адаптироваться к каналу аудитории и разбираться в ее культуре и ценностях, если вы хотите найти эффективные методы презентации.

Джоанна Брэдфорд начала работать в Microsoft в 2001 г. в должности руководителя рекламного отдела MSN¹, имея за плечами 13 лет опыта продаж печатной рекламы в крупном журнальном издательстве. Она была выдающимся продавцом, мастером выстраивать отношения и налаживать связи, а как руководитель, если верить СМИ, «обладала даром разговорить кого угодно и идеальной памятью на имена и лица».

Однако, как отметил глава отдела онлайн-продажи рекламы Microsoft, в компании Джоанна казалась инопланетянкой. Вскоре после вступления в должность она полетела в Калифорнию вместе с генеральным директором компании Стивом Болмером на встречу с крупными корпоративными рекламодателями. В самолете Брэдфорд дала Болмеру почитать свою 26-страничную работу, посвященную интернет-рекламе, — она надеялась убедить его, что Microsoft должна инвестировать больше денег в онлайн-рекламу, чтобы удвоить или даже утроить прибыль от продаж. Но Болмер поймал ее врасплох: он десять минут читал доклад, а оставшуюся часть пути мучил сотрудницу вопросами о цифрах и фактах, на которые она не смогла ответить.

Не везло ей и в разговорах с непосредственным начальником, ветераном Microsoft, который больше интересовался тем, каким образом конкуренты типа AOL обеспечивают услуги электронной почты и обмена мгновенными сообщениями, чем тем, как MSN продает рекламу. На одной из встреч он даже постучал по столу и назвал ее рекламные идеи глупыми. Постоянно натываясь на стену непонимания, Брэдфорд стала анализировать свою роль в компании. В какой-то момент она позво-

¹ Интернет-провайдер, веб-портал и поисковая система, созданные компанией Microsoft.

нила мужу из отеля в Атланте и поделилась с ним печальным выводом: «Я не очень-то нравлюсь этим людям».

Наконец, устав от попыток продать свои идеи на собственных условиях, Брэдфорд огляделась и отметила, как новые идеи разрабатываются и продвигаются в Microsoft. И она изменила свою стратегию. Используя компьютерные данные, она перевела свой энтузиазм в термины, которые были понятны инженерам компании Microsoft. В ее исследованиях появились данные о том, сколько времени сотрудники рекламного отдела тратят на встречи с клиентами и сколько — на выполнение административных задач. Она начертила диаграммы, показывающие связь между доходами и работой сотрудников отдела. Она показала на конкретных примерах, как финансовые вложения в ее отдел и расширение штата повлияют на увеличение дохода от рекламы. Наконец руководители стали обращать внимание на ее предложения, и Брэдфорд начала пользоваться авторитетом на самых различных совещаниях в компании.

Она также использовала влияние рекламодателей для воздействия на свое начальство. Перед встречей с боссом она попросила представителей General Motors, компании, планировавшей увеличить объем своей интернет-рекламы, посетовать по поводу того, что Microsoft недостаточно инвестирует в онлайн-рекламу. Начальнику было сложно проигнорировать недовольство и предложения платежеспособных клиентов.

Когда Брэдфорд удалось привлечь внимание к своей идее как внутри, так и за пределами компании, она была готова сделать очередной шаг — попросить о предоставлении дополнительных сотрудников и ресурсов. Она сделала это во время корпоративного мероприятия, на котором в предыдущие годы ее никто не слушал. Представив свой проект и обосновав его множеством выкладок и данных, она снова подчеркнула, что отделу продаж нужно расширять штат. На этот раз ответ руководителей был положительным: ее босс согласился нанять еще 150 сотрудников.

Как ей удалось сделать то, что не смог Мелмон? Находясь в среде инженерно-технических работников, она научилась подавать свои рекламные и маркетинговые идеи в таком виде, какой был понятен ее слушателям. И как только она заговорила на их языке, ее идею приняли в компании.

Переводите беседу на личный уровень

Конечно, даже в рамках хорошо знакомой вам корпоративной культуры люди, которым вы продаете свою идею, будут воспринимать предостав-

ленную вами информацию по-своему, порой совершенно неожиданным образом. Поэтому важно заранее собрать максимум информации об особенностях логики, ценностной системе и предпочтениях каждого человека, с которым вы будете общаться в ходе своего поэтапного плана. Директор умудряется употреблять слова «международный» и «работа в команде» в каждом выступлении? Если вы продаете идею ему, не забудьте использовать эти слова.

Получить представление о языке людей просто, если вы выясните, что они говорят и как общаются тогда, когда сами продают идеи. Какие метафоры они используют, чтобы объяснить и обсудить интересные им темы? Они ориентированы на людей и постоянно говорят о проблемах с точки зрения «корпоративной семьи»? Или они ориентированы на факты и цифры и предпочитают представлять данные в виде графиков и диаграмм? Имея дополнительную информацию о своих собеседниках, вы сможете покорить их, так как ваше предложение будет соответствовать их мышлению.

Например, если бы вы собирались продать идею бывшему генеральному директору Intel Энди Гроуву, «поиск каналов» сразу бы привел вас к рациональности — как мы убедились немного выше, вся компания Intel разделяет именно этот подход. Но почитав труды Гроува, можно выявить более конкретные идеи о том, как эффективнее представить ему свои инициативы.

В своем бестселлере «Выживают только параноики»¹ Гроув делится идеей, которую он назвал «точкой стратегического перелома».

В любой области случаются сложные разрушительные перемены, которые, как утверждает Гроув, принципиально меняют правила ведения бизнеса в этой индустрии. Метафора «точка перелома» появилась благодаря графику: это точка, где кривая резко поднимается или опускается из-за изменения одной из переменных.

После ухода из Intel Гроув занимался анализом проблем американской системы здравоохранения. Знаете, как звучал его вердикт? Для исправления системы он предложил совершить «сдвиг влево». Эту метафору он создал благодаря другому графику — иллюстрирующему тенденцию к усложнению продукции и услуг (низ, горизонтальная ось) с течением времени (вертикальная ось). Чем ближе к правому краю графика, тем более сложные продукты и услуги там отображаются. Гроув предположил, что, упростив продукты и услуги (то есть сместив кривую влево и вниз), меди-

¹ Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

цинские работники смогут вернуть систему под контроль и улучшить лечение. Он предпочитал простые медицинские записи в виде доступных текстовых файлов сложным документам, хранящимся в высокотехнологичных базах данных, и считал, что надо строить не загородные дорогие специализированные госпитали с множеством корпусов, а клиники, куда можно было бы приходить без записи и которые находились бы вблизи таких мест, как магазины Wal-Mart.

Зная, что Гроув предпочитает использовать «графические» метафоры при продаже собственных идей, как бы вы посоветовали кому-либо продавать ему свою идею? Мы готовы держать пари, что Гроув любит краткие презентации, где визуально отображаются данные, показывающие расстановку сил. Он наверняка хотел бы узнать, какие гипотезы стоит проверять, какие отношения могут существовать между действующими сторонами и какие решения выдержат любую критику.

Если есть один урок, который необходимо вынести из всех наших примеров «настройки на канал аудитории» и «разговора на языке собеседника», то он заключается в следующем: *тщательно делайте свою домашнюю работу и не забудьте подготовить запасной план.*

Перед самыми важными встречами пользуйтесь моделью поведения Боно. Потратьте время на анализ информации о человеке, поиск подхода к каждому собеседнику, с которым вы столкнетесь. Ищите специальные слова, которые покажутся вашей аудитории знакомыми и смогут представить вашу идею в наиболее удобоваримом для слушателя виде. А потом будьте начеку — приготовьтесь мгновенно поменять стратегию в соответствии с реакцией аудитории.

Убеждения и ценности. Язык цели

Как мы видели, система ценностей собеседников подразумевает наличие определенного языка, который вам хорошо бы использовать при формулировке своих идей. Поэтому так важно распознать основные ценности аудитории и, если это уместно, как можно чаще демонстрировать свое уважение к ним.

В жизни организации язык целеполагания встречается в таких документах, как общая концепция деятельности компании, а также в корпоративных девизах. Например, знаменитые концепции деятельности компаний Johnson & Johnson («Наше кредо») и Hewlett-Packard («Путь HP») и девиз Google «Не будь злым». Когда вы будете рассказывать о своей идее, стоит связать ее с основными ценностями компании.

Только убедитесь, что ваша аудитория на самом деле дорожит ценностями, о которых вы говорите. На одном из наших семинаров в крупной нефтяной компании все расхохотались после того, как мы прочитали вслух небольшую часть концепции деятельности этой компании. Незадолго до этого, когда семинар, продолжавшийся целый день, уже подходил к концу, директор программы отвел нас в сторону и попросил связать наше занятие с принципами компании. Поэтому, вернувшись к слушателям, мы начали читать им отрывок из их корпоративного кредо. Руководители, находившиеся в зале, сразу же взвыли от хохота. Для них — высокопоставленных руководителей различных подразделений, опытных инженеров — все эти белые и пушистые идеи о «воспитании сотрудников» и «расширении прав и возможностей в команде» были настолько бессмысленными, что превратились в шутку. Участница семинара рассказала нам позже, что до этого она работала в Johnson & Johnson, чья знаменитая концепция действительно была наполнена смыслом. Она верила, что ей не хватает мотивации и ощущения осмысленности работы, которые сотрудникам ежедневно обеспечивало «Наше кредо».

То есть в компаниях (и Johnson & Johnson тому отличный пример), где миссия действительно является важной частью жизни организации, — а именно там, где руководители или основатели организации на самом деле верят в важность миссии и стандартов, — эти идеалистические убеждения и ценности служат мощной базой для аргументации в поддержку важных инициатив. Но гораздо важнее «священного текста» миссии необходимость подчеркнуть важность реальных ценностей и устремлений людей, которых вы пытаетесь убедить.

Таким образом, если ценности вашей организации не подходят для обоснования вашей идеи, постарайтесь использовать личные, профессиональные и социальные ценности, на которые можно ссылаться. Например, в 1960 г., когда сеть ресторанов быстрого питания McDonald's открыла свой двухсотый ресторан в городе Ноксвилл, штат Теннесси, их ближайший конкурент настолько снизил цены на аналогичный товар, что владелец ноксвиллского McDonald's, бывший морской пехотинец Литтон Кокран оказался на грани банкротства. Конкуренты продавали полноценный обед, куда входил гамбургер, молочный коктейль и картофель, по цене ниже стоимости. Литтон вылетел в Чикаго, чтобы обговорить с генеральным директором McDonald's Рэйем Кроком возможность подать иск из-за недобросовестной конкуренции.

Но Крок не согласился идти в суд, сославшись на необходимость действовать самостоятельно — ведь он знал, что бывший морпех разделяет эту ценность. «Если мы прибегнем к государственному вмешательству,

чтобы победить конкурентов, — сказал Крок, — значит мы заслуживаем разорения». Он посоветовал Литтону вернуться в Ноксвилл и попробовать победить конкурента за счет более качественного обслуживания. Литтон принял слова босса близко к сердцу и в конечном итоге не только смог сохранить бизнес, но открыл в городе еще десять ресторанов. Он также, по словам Крока, стал популярным лектором, рассказывающим в местных колледжах о важности самостоятельного подхода и о системе свободного предпринимательства.

Аналогичное напоминание о ценностях при разговоре с глазу на глаз предотвратило одно из потенциально самых громких банкротств в истории США во время краха хедж-фонда Long-Term Capital Management (LTCM), активы которого составляли миллиарды долларов. Фонд был основан легендарным трейдером Джоном Мериуэтером с участием двух лауреатов Нобелевской премии по экономике — Майрона Шоулза и Роберта Мертона. Когда LTCM обанкротился, вся Уолл-стрит должна была погрязнуть в кризисе. Переговоры о защите финансовых рынков от кризиса ликвидности свелись к одному-единственному разговору в углу конференц-зала в Нью-Йорке. Четырнадцать банков были готовы выдать необходимую сумму, чтобы спасти компанию, партнеры LTCM пригласили своих адвокатов для подписания необходимых бумаг. Но Ларри Хильдебранд, один из партнеров LTCM, отказался это сделать. До кризиса он имел полмиллиарда долларов, подписав бумагу, он терял все деньги и был вынужден остаться с LTCM еще на много лет. При отказе подписать документ он мог бы оформить банкротство, забыть о произошедшем и спокойно жить дальше.

Когда до дедлайна оставались считанные минуты, все в комнате пытались уговорить Хильдебранда подписать бумагу, но аргументы не имели эффекта. Наконец ведущий юрист операции по спасению хедж-фонда Херб Эллисон отозвал Хильдебранда в сторону и напомнил ему, что он нарушает рыночные правила и колеблет основы этого бизнеса. Эллисон добавил, что цель — не уничтожить кого-либо, а восстановить веру общественности в финансовую систему. Мериуэтер присоединился к тихой беседе. «Ларри, будь добр, послушай Херба», — сказал он. Впервые за этот день Хильдебранд кого-то слушал — и в итоге все подписал.

Мировоззрение как барьер на пути убеждения

Психологи предлагают различные объяснения того, почему обращение к теме убеждений и ценностей собеседника срывается: это происхо-

дит благодаря принципу предвзятости (склонность людей соглашаться с выводами, которые вписываются в их систему ценностей), принципу согласования (необходимость людей вести себя таким образом, который соответствует ранее объявленным ценностям или нормам), реакции на слова «власть» или «Бог» (склонность людей реагировать на то, что напоминает о высших ценностях, таких как безопасность, связь, истина). Вывод из всего этого один: если идея связана с одной из основных ценностей аудитории, то она «цепляет» слушателей.

Но мировоззрение аудитории создает и скрытые барьеры на пути убеждения. Психологи называют это явление «обороной мировоззрения», оно было продемонстрировано более чем в трехстах лабораторных экспериментах, участники которых принадлежали к разным культурам. Существует множество известных примеров этого явления. Некоторые люди (многие из которых — антисемиты) отказываются верить в то, что Холокост действительно был. Никакие исторические факты, рассказы свидетелей, участников и даже фотографии не могут поколебать их убежденность. Группа «ярых противников налогов» в Соединенных Штатах ежегодно отказывается платить налог: они уверены, что налоги неконституционны. Тот факт, что Верховный суд США оставил в силе право взимать налоги на прибыль в соответствии с Конституцией, их не смущает. Не смущают их ни заключения тысяч юристов, ни поведение миллионов граждан. Чем сильнее правительство давит на них, тем упорнее они придерживаются своих убеждений, не обращая внимания на все доводы, противоречащие их взглядам, и в результате оказываясь в тюрьме и разоряясь.

Удивительно, что это явление затрагивает и ученых, и оторванных от действительности догматиков. Например, практически все научное сообщество было уверено, что только многолетняя кропотливая работа, исследование гена за геном — единственный способ точно расшифровать геном человека. Когда генетик Джеймс Уэбер и биолог Юджин Майерс выступили на конференции 1996 г. на Бермудских островах с важнейшим докладом об «автоматической последовательности» — методе для ускорения процесса расшифровки генома, ведущие ученые отказались принимать их всерьез. «Проблематичным и обреченным на провал» назвал их план один из экспертов. Но малоизвестный исследователь и бывший серфингист Крейг Вентер¹ так не считал. Он позвонил Майерсу с пред-

¹ Американский генетик, биолог, предприниматель в сфере науки. Прославился достижениями в расшифровке генома человека, сделал эту услугу платной и доступной для любого желающего. В 2010 г. заявил о создании им искусственной клетки.

ложением работать вместе, и через четыре года они вошли в историю, превратив процесс расшифровки генома человека в великую гонку, которую они выиграли в 2000-м.

Создатель теории эволюции Чарльз Дарвин однажды заметил, что ему очень трудно преодолевать собственные убеждения при сборе данных. Он заставлял себя вести поиск данных, не соответствовавших его научным воззрениям. Сблaзн пропустить доказательства того, что противоречило его личным убеждениям, был настолько велик, что Дарвин завел привычку сразу вносить информацию о подобных находках в свои записи. Он был уверен, что без этого напрочь забудет о них.

Если даже у великих ученых возникали проблемы преодоления собственных предубеждений, что уж говорить об обычных для организационной культуры предубеждениях! Здесь не имеет значения авторитет говорящего. Идею, которая противоречит убеждениям слушателя, отклонят автоматически.

Хорошая иллюстрация этой проблемы — история из жизни Джеймса Уэбба, который, будучи главой Национального агентства по воздухоплаванию и исследованию космического пространства (NASA), организовал первый полет человека на Луну в конце 1960-х гг. Бывший летчик-истребитель и юрист по образованию, Уэбб получил известность в 1940-м, когда стал директором Бюджетного бюро при Белом доме во времена президентства Гарри Трумэна. На этой должности Уэбб хотел воплотить в жизнь великую идею, актуальную до сих пор, — введение периодической отчетности о главных «экономических показателях» страны, которые использовались бы для прогнозирования будущего роста или спада в экономике. В итоге ежемесячные сборники экономических показателей стали важной инновацией, которая позволила президенту понимать и контролировать происходящие в экономике страны процессы.

Профессиональный успех Уэбба позволил Трумэну перевести его в 1949 г. на должность заместителя госсекретаря США — так Уэбб стал вторым человеком после госсекретаря Дина Ачесона. Трумэн хотел, чтобы Уэбб стал «главным по внутренним делам» в Государственном департаменте, то есть операционным директором, ежедневно работающим с потоком бумаг, а Дин Ачесон должен был стать «главным по внешним связям», то есть дипломатической силой Госдепа.

Вскоре после переезда в новый офис Уэбб понял, что децентрализованный характер дипломатии сделал невозможным полное понимание того, что происходит в разных отделах Государственного департамента, представлявшего собой весьма сложную бюрократическую структуру. Нехватка информации препятствовала выработке тактики работы. Чтобы

решить проблему, Уэбб снова решился внедрить свою успешную идею использования «экономических показателей». Он собрал начальников всех отделов Госдепа и объявил, что намерен объединить все информационные потоки и ввести отчетность по «внешнеполитическим показателям». Отныне все отделы департамента и все посольства США в мире должны были предоставлять определенный набор данных и анализ информации в статистической форме, а Уэбб собирался сводить эти данные воедино в отчетах для госсекретаря и президента.

Сотрудники Госдепартамента были в шоке. Новая система угрожала автономности каждого дипломата и противоречила укоренившимся представлениям о внешнеполитической деятельности. Как можно свести к статистике политические оценки лидерских качеств партийной оппозиции или личные отношения в ближайшем кругу диктатора? Дипломаты протестовали, спорили, возражали. Но Уэбб был непреклонен.

В Госдепе началось открытое противостояние. Один высокопоставленный дипломат заявил: «Он (Уэбб) не получит никакой статистики. Мы проследим, чтобы у него ничего не вышло... Это нелепый план. Мы не можем допустить его внедрения».

И они не допустили. Никто не предоставил требуемых данных, никакие приказы и уговоры не смогли вытянуть необходимую информацию из отделений на местах. Уэбб потерял доверие в Государственном департаменте и оставил эту работу в начале 1950-х, получив должность главы подразделения нефтяной компании в Оклахоме. Он вернулся в Вашингтон только в 1961 г., когда президент Кеннеди поручил ему разработку полета на Луну. К тому времени Уэбб стал старше, мудрее и не «приказывал» людям в одночасье поменять свои убеждения. Его политические навыки, закаленные неудачей в Государственном департаменте, позволили соединить военную, научную, политическую и бюрократическую составляющие в плане полета астронавтов на Луну.

Из истории Уэбба можно вынести несколько уроков. Он не только не учел основные ценности и убеждения организации, но использовал неправильный язык: Уэбб попытался продать идею в виде цифр и фактов группе дипломатов, имеющих концептуальный склад ума. Более того, он не был авторитетом в Госдепе, ему не хватало опыта работы во внешней политике, и он не проявил уважение к децентрализованной культуре Государственного департамента, пытаясь поменять ее в кратчайшие сроки. Наконец, в этой области у него не было хороших отношений с людьми, которые могли бы стать его союзниками и помочь остальным согласиться с переменами в организации. Слишком многие факторы сработали против Уэбба, так что неудивительно, что ему не удалось продать свою идею.

Как побороть убеждения?

Что же делать, если в ходе подготовки обнаружится, что ваша идея противоречит основным ценностям вашей аудитории? Вот некоторые методы лечения слепоты, к которой могут привести убеждения.

Проявите настойчивость

Один из вариантов — настойчивость. Если у вас есть время и уверенность, что ваша идея хороша, не переставайте делиться ею — таким образом рано или поздно у вас появятся союзники. Уэбб выбрал этот путь, но ему не повезло: как мы уже отмечали, слишком много факторов работало против него, и наиболее важным из них было отсутствие доверия. У Рича Мелмона тоже не получилось завоевать интерес сотрудников Intel настойчивостью, но провал идеи ПК обусловили молодость и неопытность Мелмона в сочетании с его неумением перевести свои идеи на язык технарей.

Лучший вариант использования настойчивости, с тем чтобы преодолеть укоренившиеся убеждения, — описанная в главе 2 кампания Сэма Уолтона по найму «приветствующих» в Wal-Mart. Изначально идея противоречила правилу компании минимизировать расходы, но Уолтон обладал авторитетом и сумел доказать, что идея окупится за счет снижения краж и с ее помощью в магазинах будет царить более дружелюбная атмосфера.

Смените аудиторию

Второй вариант — перестать излагать свою идею тем, кто ее отвергает, и поискать новую аудиторию. Это — стратегия Чарльза Линдберга. Он говорил с разными людьми, пока не нашел тех, кому понравился его план перелета на одномоторном самолете, и затем создал целую организацию вокруг них. Такой ход не лишен мудрости: подавляющее большинство психологических исследований показывают, что, защищая свои убеждения, люди упорствуют до конца. В организационном контексте это обычно означает, что стоит выйти за пределы своего подразделения или отдела и найти людей, которые примут вашу идею, а не тех, чьи убеждения не позволяют оценить ее возможности.

Не попадайте в зону видимости радара

Третий вариант — позиционировать свою идею как нечто мелко-масштабное и не представляющее серьезной проблемы для принятой системы ценностей. Например, в начале 1980-х гг. в IBM было практически невозможно озвучить идею о том, что персональные компьютеры — это серьезно. Авторитетное исследование «Голубой гигант» (Big Blues) Пола Кэрролла показывает, что обычные сотрудники прогнозировали скорые перемены в отрасли, но руководители были уверены, что все рынки уже охвачены, и не воспринимали предупреждения всерьез.

Тем не менее старшему менеджеру IBM Биллу Лоу удалось получить деньги на развитие экспериментального проекта по разработке ПК, который в итоге подготовил почву для выхода IBM на этот рынок. Лоу добился финансирования потому, что постоянно подчеркивал незначительность своего проекта, так что никто не считал нужным противостоять ему. Когда руководители поняли, что пустячный проект Лоу не требует много ресурсов и не отвлекает компанию от работы на корпоративных клиентов, правление IBM разрешило его запуск в качестве одной из дюжины мелких инициатив, которые утверждались раз в неделю. То есть идея создания ПК не попала в зону видимости радара убеждений IBM.

Попросите сделать всего один маленький шаг навстречу

Еще один вариант — разбить идею на множество небольших задач, которые потребуют меньше обязательств со стороны аудитории. Психологи обнаружили у людей «якорные позиции», связанные с различными убеждениями и мнениями. Ученые также выяснили, что готовность проявить гибкость зависит от того, насколько сильно придется изменить убеждению.

Чем меньше вы просите от аудитории, тем охотнее она пойдет вам навстречу. Если перед вами стена сопротивления, не просите принять вашу идею целиком и полностью, как это сделал Джеймс Уэбб в Государственном департаменте. Вместо этого просите разрешение на создание небольшого «пилотного проекта» или «тестовой версии», которая не будет никого обязывать к принятию окончательного решения. Пусть они согласятся на один маленький шаг.

Замечательный пример такого подхода — история времен Американской революции¹ и речь генерала Джорджа Вашингтона, с помощью

¹ 1775–1783 гг.

которой он сплотил армию практически в самом начале войны¹. Это произошло в канун 1776 г. и было описано в широко известной книге Дэвида Маккаллоу, посвященной тому поворотному времени в истории США.

В конце декабря 1776 г. Джордж Вашингтон и его плохо организованная Континентальная армия выиграли битву близ Трентона, Нью-Джерси, но тем не менее поражение в войне было практически неминуемо, поскольку срок солдатских контрактов истекал 1 января 1777 г. Войска устали, замерзли, были голодны и готовы разойтись по домам. Солдаты считали, что сделали со своей стороны все возможное, и ничто не могло убедить их остаться.

Чтобы уговорить военных продолжить службу, сотрудники Вашингтона придумали программу стимулирования (мы поговорим об этой форме убеждения в главе 6): тем, кто согласится остаться в армии еще на полгода, дадут вознаграждение размером в десять долларов.

Армию выстроили на морозе во второй половине дня 31 декабря и объявили ей этот план. Под звуки барабанной дроби прозвучал приказ сделать шаг вперед тем солдатам, кто хочет остаться. Никто не двинулся с места.

Видя, что вот-вот пропадет все то, за что он и его люди боролись, Вашингтон решил сменить канал убеждения. Он выехал перед строем и, по словам очевидцев, обратился к солдатам. Его голос звенел в холодном воздухе:

«Мои отважные воины! Вы сделали все, что я просил вас сделать, и даже больше, чем можно было ожидать. Но ваша страна находится под угрозой. Беда грозит вашим женам, вашим домам, всему, что вам дорого. Вы переносили усталость и трудности, а мы не давали вам пощады. Но, согласившись остаться в армии еще всего на один месяц, вы окажете услугу делу свободы и вашей стране, что, вероятно, вам никогда не удастся сделать ни при каких других обстоятельствах».

И вот снова зазвучала барабанная дробь, снова возникла пауза, но на этот раз несколько мужчин сделали маленький шаг вперед, потом их число увеличилось, и наконец вся армия согласилась продолжить бои. «Еще всего один месяц», о котором говорил Вашингтон, быстро пролетел, превратившись в долгие годы службы. Но люди уже обещали Вашингтону воевать — и в результате добились независимости для своей страны.

¹ Война за независимость США (1775–1783).

Импровизированная речь Вашингтона — классический пример в литературе об убеждении. Генерал проникательно решил сменить язык интересов и стимулов на язык ценностей. Его армия воевала не ради денег, так что дополнительная оплата хоть и приветствовалась, но была неспособна заставить солдат служить дольше срока.

Он начал с похвалы своих воинов, подпитывая их гордость: они пре-
высили все возможные ожидания. Далее он отметил их усталость и стра-
дания. Они прислушались, так как все это говорилось действительно
о них. Затем он обратился непосредственно к целям, ради которых они
воевали: он упомянул их семьи, их страну, их принципы — и именно бла-
годаря этому, речь произвела эффект. Вашингтон не просил солдат на-
прочь оторваться от своей «якорной позиции». Он просто просил их по-
воевать «еще всего один месяц» — период, за который решится исход
войны. Если к этому добавить репутацию Вашингтона — его знали как
надежного и волевого человека — и доверие, которые он приобрел, раз-
деляя все тяготы военной службы с солдатами, вы поймете, почему речь
принесла желаемый результат.

Приближайте свою идею к глубинным ценностям

Последнее, что поможет вам преодолеть предубеждения своей аудито-
рии, — это изменить вашу идею таким образом, чтобы люди понимали:
ценности, которые она оберегает, важнее и глубже, чем те убеждения,
которые не позволяют ей быть принятой. Предположим, вы пытаетесь
продать своей организации идею перехода к новой системе программ-
ного обеспечения, но ваша аудитория считает, что нынешняя платформа
отлично работает. Критика существующей платформы будет конфлик-
товать с их уверенностью в ее высоком качестве, поэтому люди просто
перестанут вас слушать. Но если вы сможете переориентировать ауди-
торию на разговор об основных *целях* существующей платформы — эф-
фективна ли она, надежна ли, — вы дадите им возможность подумать
о новых решениях, способных улучшить важные для них показатели.

О том, как работает это правило, вы узнаете из нашего очередного
рассказа об успешной подаче идеи. Эта история, ставшая темой номера
журнала *BusinessWeek*, показывает, каким образом можно объединить
в одной стратегии все описанные нами способы «лечения» предубежде-
ний и предвзятых мнений.

Джоди Томпсон и Кали Реслер — ответственные сотрудники кадровой
службы розничной сети Best Buy, оцененной в миллиарды долларов, —

начали революцию в том, как предприниматели воспринимают рабочий процесс. На момент написания этой книги непонятно, то ли они штурмом возьмут американские компании, то ли их поход сойдет на нет, но одно можно сказать точно: они мастерски продали свою идею скептически и даже враждебно настроенной аудиторией.

Штаб-квартира Best Buy в Миннеаполисе в Миннесоте всегда была местом, куда сотрудники мчались на рассвете и откуда плелись домой после захода солнца. От некоторых сотрудников требовалось обязательно выйти на обеденный перерыв, написать, куда он идет, и вернуться к определенному времени. Кто-то из менеджеров даже требовал, чтобы его команда отчитывалась за каждые 15 минут работы. Философия, царившая здесь, была крайне традиционной: если босс вас не видит, значит, вы не работаете.

Но Томпсон и Реслер знали, какие тенденции развиваются за пределами компании: существуют виртуальные встречи, беспроводная связь, офисы без стен, а также новые возможности для продуктивности. Вдохновленные образом электронного офиса и обеспокоенные признаками стресса и выгорания, которые они постоянно видели вокруг себя в трудоголической культуре Best Buy, эти двое подготовили концепцию «Рабочая обстановка, способствующая получению результатов», или РОСПР.

У них не было иллюзий: они знали, что в компании, где все привыкло работать под гнетом дедлайнов и правил, будет трудно продать эту идею. Они не считали нужным пойти с идеей прямо к генеральному директору Брэду Андерсону, человеку, который за несколько десятилетий в компании поднялся с позиции продавца Best Buy на самый верх. Томпсон и Реслер продолжали разрабатывать концепцию РОСПР и ждали подходящего момента. Первый прорыв произошел, когда они услышали, что лучшие руководители двух ключевых подразделений — недвижимости и коммуникаций — жаловались на невероятно высокий уровень стресса и угрожали уйти из Best Buy перед внедрением новой общекорпоративной инициативы. Вооружившись данными опросов, подтверждавшими, что сотрудники всех подразделений компании мучались под тяжестью бесконечной работы, сопряженной с давлением со стороны начальства. Томпсон и Реслер подошли к руководителям подразделений и предложили провести рабочий эксперимент: попробовать измерить производительность сотрудников, оценивая только их результаты. Никаких правил из серии «быть на глазах у босса целый день». Не фиксировать время прихода и ухода. Устраивать меньше совещаний. Руководители структурных подразделений согласились на это и запустили эксперимент, не считая необходимым получить официальное разрешение.

Излишне говорить, что люди оценили эксперимент и воодушевились. Кроме того, эксперимент быстро стал в компании сенсацией, поскольку прикованные к рабочим местам сотрудники видели, что коллеги из двух отделов работают в своем собственном темпе и там, где им хотелось. Это был не просто «гибкий график» — система, которая позволяет сотрудникам прийти на час позже, оставшись работать на час дольше, или переносить рабочий день со вторника на субботу. Это была настоящая возможность выполнять свою работу там, тогда и так, как это наиболее подходило для выполнения конкретных целей.

Вирус РОСПР быстро распространялся, а тем временем Томпсон и Реслер начали разрабатывать план презентации своей инициативы генеральному директору. Слишком многие менеджеры традиционно считали, что «работать» означает «работать в офисе», поэтому Томпсон и Реслер решили копнуть на один уровень глубже в корпоративную культуру и там найти поддержку для РОСПР. Причина, по которой в Best Buy так держались за офисный стиль работы, заключалась в приверженности компании таким ценностям, как производительность и ответственность. Томпсон и Реслер начали собирать данные и отзывы, которые показали, что РОСПР лучше служила ключевым корпоративным ценностям, чем нынешние переработки и строгость.

К тому времени, как о программе узнало высшее руководство, Томпсон и Реслер уже сформировали мощное контркультурное движение среди менеджеров среднего звена. Политически «низы» уже приняли перемены. И, пройдя незамеченными мимо радаров начальства, Томпсон и Реслер успели создать базу данных с численными показателями, свидетельствующими о том, насколько успешно работает концепция РОСПР. Производительность выросла. Выросло и удовлетворение сотрудников от работы, уменьшилась «текучесть кадров» — две переменные, крайне важные для генерального директора Андерсона еще со времен его прошлой инициативы — кампании по усилению ориентации на клиента.

Старший менеджер, который изначально скептически отнесся к программе, при виде статистики и результатов изменил свое мнение: «В течение многих лет я фокусировался не на том. Я всегда следил, все ли сотрудники на месте. А должен был смотреть только на то, что они успевают сделать».

Через два года после тайного запуска эксперимента Томпсон и Реслер наконец попросили о встрече с Брэдом Андерсоном с целью попробовать продать ему свою идею. «Мы специально ждали, когда подойдет к концу переломный момент, — и только потом пошли к начальству», — позже рассказал Томпсон журналистам *BusinessWeek*.

Андерсон был в восторге от идеи — отчасти потому, что ему импонировала статистика, отчасти потому, что ему понравилось, как Томпсон и Реслер развили идею «снизу вверх», — ведь это прекрасно отражало карьерный путь самого Андерсона в компании. Это была идея, «рожденная и развитая увлеченными сотрудниками», как позже описал ее Андерсон. Он даже положил эту идею в основу новой дочерней компании, созданной с целью распространять концепцию и методы работы РОСПР среди других фирм, помогая им справиться с низкой производительностью и проблемой «выгорания» сотрудников.

Как же Томпсон и Реслер продали свою идею?

- Они верно выбрали аудиторию: ею стали сочувствующие им менеджеры среднего звена, а не враждебно настроенное высшее руководство.
- Затем они разработали стратегию, в рамках которой уговорили несколько человек в Best Buy сделать «один маленький шаг», который не требовал от тех отказаться от существующих представлений о порядке офисной работы.
- Все это происходило незаметно, не попадая в зону видимости радаров высшего руководства.
- Они были настойчивы и заручались поддержкой для РОСПР в течение нескольких лет, а не недель или месяцев.
- Они подстроили свою идею под нормы корпоративной культуры Best Buy, так что их концепция учитывала важность производительности и не противоречила провозглашенному гендиректором принципу «клиентоориентированности».

Наконец, они ждали, пока соберется достаточное количество проверенных данных, и создали послание на языке, понятном лидерам компании Best Buy, — языке цифр и статистики.

Томпсон и Реслер продолжают развивать свою концепцию, делая работу в Best Buy более человеческой и ориентированной на результат. Недавно они запустили новый пилотный проект Cube-Free, который помогает сотрудникам перепроектировать свои офисы таким образом, чтобы рабочее пространство способствовало командной работе и сотрудничеству. Этот проект может стать очень успешным, если учитывать, что его основа — авторитет Томпсона и Реслера, который они завоевали, придумав и внедрив РОСПР.

Заключение

В этой главе мы сместили фокус с отношения и доверия — двух потенциальных барьеров, которые могут повлиять на восприятие вашей идеи, к двум факторам, от которых зависит реакция на ваше сообщение: используемому вами языку и системе ценностей аудитории, которой ваша идея может противоречить.

Наш совет прост: говорите с людьми на языке, который они понимают, и, если возможно, хвалите и уважайте их убеждения и ценности.

Мы отметили как опасности, так и возможности, возникающие на этом пути. То, что Джеймс Уэбб не смог внедрить свою идею «внешне-политических показателей» в Госдепартаменте США, а Мелмону не удалось убедить Intel в своей правоте, доказывает: ничто не обрекает инициативу на провал быстрее, чем неуважение ценностей аудитории и отказ пользоваться общепринятым в организации языком. Но если вы находите канал убеждения аудитории, цените ее принципы и показываете, что ваша идея способствует достижению ее основных целей, как это сделал Боно с Джесси Хелмсом, а Томпсон и Реслер — в Best Buy, то вы наверняка сможете убедить в своей правоте любого слушателя.

Теперь мы перейдем к изучению последнего барьера, с которым вы можете столкнуться на втором этапе процесса убеждения. Это глубинные интересы людей, которые во многом определяют реакцию на вашу идею. Некоторые исследователи настаивают, что только от этих интересов и зависит успех межличностного влияния. Они считают, что ни один человек не согласится с идеей, если она противоречит его интересам, и высказанные причины, доказательства и ценности, на которых строится убеждение, на самом деле только прикрытие корыстных целей. Мы не уверены, что все настолько плохо, но нет никаких сомнений в том, что среди важнейших вопросов, которые задаст ваша аудитория, будет «А зачем это *мне?*». Так что приготовьте достойный ответ.

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

*Обращение к разуму, если оно также не обращается к желаниям,
не бывает эффективным.*

Г. А. Оуверстрит¹. Влияние на поведение человека [1925]

*Самый короткий и лучший способ сколотить состояние —
дать окружающим понять, что в их интересах соблюдать ваши интересы.*

Жан де Лабрюйер² [1645–1696]

История гласит, что у Эндрю Карнеги было два племянника, которые во время учебы в колледже не находили времени написать родителям. Родители юношей испробовали все средства заставить сыновей написать письмо, но тщетно. И вот Карнеги поспорил на \$100, что он сможет побудить их немедленно написать домой, не потратив при этом и цента и не прибегая к угрозам. Родители юношей согласились, но все же выразили сомнения в успехе. Карнеги написал своим племянникам короткое письмо с наилучшими пожеланиями и добавил, что он передает в письме немного денег каждому из них. Но при этом не вложил в письмо никаких денег.

Племянники незамедлительно написали домой, спрашивая, не забыл ли их дядюшка положить кое-что в письмо.

Карнеги выиграл пари потому, что он понимал силу личного интереса в деле убеждения. Его однофамилец — гуру успеха Дейл Карнеги — однажды высказался по поводу важности личного интереса так: «Един-

¹ Американский социальный психолог Хэрри Оуверстрит (1875–1970).

² Французский писатель, моралист.

ственный способ повлиять на других людей — говорить о том, чего они хотят, и показать им, как они могут этого достигнуть». Мы с этим согласны, но лишь в некоторой степени. Личный интерес — сильный мотиватор, но это не единственное объяснение действий человека. В предыдущей главе, например, мы приводили пример того, как обещание дать денежное вознаграждение не помогло Джорджу Вашингтону уговорить своих солдат продолжить службу. Однако солдаты ответили на его призыв выполнять свой долг «еще всего один месяц». Более того, неявное предположение Дейла Карнеги о том, что люди всегда знают, чего хотят, может быть неверным. Практикуя искусство убеждения, вы часто будете разъяснять людям их собственные интересы и потребности. Несмотря на эти ограничения, мы признаем личный интерес как мотив в случае, когда вы пытаетесь склонить кого-то на свою сторону. Итак, в этой главе мы покажем вам, как обращаться к естественным желаниям людей, чтобы достичь своих целей.

Сначала мы изучим, как успешные продавцы идей формулируют свои предложения в терминах, учитывающих интересы других людей. Затем мы обсудим, как эффективно вырабатывать решения, если ваши интересы вступают в конфликт с интересами аудитории. Мы также вернемся к некоторым из этих тем в главе 9, когда будем рассматривать способы преодолеть «политические» препятствия, чтобы уже после продажи вашей идеи ее воплощением в жизнь занялись в организации.

Любимая тема каждого: собственные нужды

В самом фокусе межличностного влияния, как в яблочке мишени, находятся собственные интересы, проблемы и потребности людей, которых вы пытаетесь убедить. Если вы можете показать окружающим, что ваша идея способствует продвижению их интересов, вам, как правило, будет гораздо проще получить их поддержку. В популярной книге по традиционным продажам «Мягкие продажи в жестком мире» (Soft Selling in a Hard World) продавцам рекомендуется убрать слово «я» из своих презентаций. Как утверждает ее автор Джерри Васс, покупатель в первую очередь заинтересован в удовлетворении собственных потребностей, и его мало волнует продавец. Поэтому лучшие продавцы задают вопросы, внимательно вслушиваются в ответы, пытаются вычленить основные потребности клиента, и стремятся показать, каким образом то, что они продают, поможет удовлетворить потребности покупателя. Тот же совет применим и к продаже идей. Когда вы обращаетесь к людям в рамках

поэтапной стратегии продажи идеи, вы должны не только использовать их язык и отдавать должное их убеждениям, но также найти способы сформулировать свою идею так, чтобы она была созвучна их потребностям и проблемам.

Научные исследования в психологии подтверждают два важных вывода о роли личного интереса при убеждении. Во-первых, как показывает история с племянниками Эндрю Карнеги, люди обращают гораздо больше внимания на сообщения, которые могут иметь важные личные последствия, чем на те, которые не могут. Даже беглый взгляд на список бестселлеров подтверждает эту основную истину. Эти списки пестрят такими названиями, как «Вы на диете», «Почему мы хотим, чтобы вы были богаты» и «Вы станете моложе». Во-вторых, личный интерес людей в значительной степени влияет на то, какими им видятся ваши предложения. Естественно, люди чаще относятся благосклонно к идеям, которые принесут им пользу, и противостоят тем, которые могут причинить им ущерб. Но исследование также показало, что аудитория считает более убедительными те аргументы, которые им выгодны, и менее убедительными те, что невыгодны. Вкратце, интересы людей — это окна, через которые они смотрят на ваши идеи. Когда вы узнали их интересы и обращаете на них внимание, то люди открывают окна и впускают ваши идеи, а если они видят, что ваша идея идет вразрез с их потребностями, то окна закрываются.

Вот три важных вопроса, которые помогут вам проанализировать интересы вашей аудитории:

- 1) Почему поддержка моей идеи может отвечать интересам другой стороны?
- 2) Что другие стороны хотят получить от меня за свою поддержку?
- 3) По каким причинам они могут отказать?

Ответив на эти вопросы, вы сможете с меньшими усилиями сформулировать свою идею так, чтобы она была максимально привлекательной. Давайте подробнее рассмотрим каждый вопрос.

Почему поддержка моей идеи может отвечать интересам другой стороны?

Этот вопрос помогает вам поразмышлять о том, есть ли у вас и ваших собеседников общие интересы, как личные, так и профессиональные.

Какие у них надежды, потребности, страхи, желания, цели? Как ваша идея взаимодействует с этим? Если вы сформулируете свою идею с учетом этих целей, вам удастся заполучить их внимание.

Когда Дональд Трамп только начинал карьеру застройщика в Нью-Йорке, одним из его первых проектов было приобретение старой заочеленной досками гостиницы Commodore, расположенной рядом с центральным вокзалом Нью-Йорка, чтобы сделать из нее новый отель Grand Hyatt. В то время эта часть города являла собой неприглядную картину, и с каждым месяцем ситуация ухудшалась. Многие считали Трампа, задумавшего строительство отеля в таком районе, сумасшедшим, поскольку заемщики могли установить крайне высокие процентные ставки на ссуды для такого рискованного проекта.

Но Трамп не воспринимал этот проект как личный, он рассматривал его в качестве важного начинания в рамках государственно-частного партнерства. Его целевой аудиторией поэтому были не банки или другие заемщики, а государственные чиновники. Он сыграл на их заинтересованности в обновлении города и стремлении обзавестись позитивным публичным имиджем. Как сказал глава Корпорации муниципального развития Нью-Йорка Ричард Каплан, «Трамп понял, что заемщики... могли бы изменить стандартные правила (если бы чиновники поддерживали идею)». Это означало, что банки могут понизить процентные ставки, чтобы добиться общественного одобрения. Ему удалось представить весь проект как «операцию по спасению сердца Манхэттена», а это было именно тем, чего желали все заинтересованные стороны. Когда проект был утвержден, Трамп постарался, чтобы все, кто в нем участвовал, и в первую очередь он сам, считались людьми, которые «спасли» Нью-Йорк.

Аналогично, когда Стив Джобс пытался убедить Стива Возняка¹ начать разрабатывать то, что впоследствии стало компьютером Apple, он продемонстрировал свой дар убеждения, сменив предмет разговора: вместо того чтобы обсуждать вопросы, вызывавшие разногласия между ними, он обратился к теме, в которой у них был общий интерес. У Джобса была идея изготовить печатные платы, которые местные любители-компьютерщики смогли бы использовать как основу для создания собственных ПК. Он собирался изготавливать каждую плату за \$20, а продавать за \$40. Джобс считал, что если он и Возняк вложат по \$1000, то они смогут изготовить 100 плат и удвоить вложенную сумму. Возняк в ответ сказал, что в клубе состоит только 500 человек и большинство из них уже поль-

¹ Американский разработчик компьютеров, предприниматель, соучредитель фирмы Apple.

зуются готовыми машинами Altair — им не нужны новые платы. Возняк полагал, что не наберется и 50 желающих купить то, что Джобс хотел продавать. Они останутся ни с чем. Тогда Джобс сменил тему и стал говорить об их общих интересах, не связанных с деньгами, — о дружбе и независимости. Вот как Возняк описывает этот разговор в своей автобиографии: «Мы сидели в его машине, и он сказал — я помню, словно это было вчера: “Ну даже если мы потеряем наши деньги, у нас будет компания. Впервые в жизни у нас будет собственная компания”». И это было как раз то, что Возняк хотел услышать. «Это убедило меня, — написал он в своей книге. — Мне было интересно думать о нас так: “Два лучших друга создают компанию”. Вау! Я сразу же понял, что я хочу этого. Как я мог не хотеть такого?»

В течение нескольких недель друзья собрали необходимую сумму, придумали название Apple (название связано с фермой-коммуной в Орегоне, откуда Джобс не так давно вернулся и которая называлась «Яблонево сад») и организовали то, что вскоре стало успешным предприятием, выпускающим продукцию, которую никто из них изначально и не предполагал производить: полностью готовые персональные компьютеры.

Что другие стороны хотят получить от меня за свою поддержку?

Даже если ваш замысел не служит напрямую интересам вашей аудитории, то в обмен на поддержку с ее стороны вы можете без особого ущерба для себя предоставить ей другие «бонусы». Поэтому в ходе продажи своей идеи всегда имеет смысл подумать о проблемах, с которыми сталкивается другая сторона, и затем прийти к комплексному соглашению, в котором будут учтены интересы каждой стороны. Стоит помнить ключевой момент: почти во всех организациях тщеславие и самоутверждение могут быть богатым источником уступок в комплексных соглашениях.

Приведем пример. В одном известном нам медицинском центре столкнулись с серьезным кризисом, когда очередное постановление правительства вынудило директора госпиталя отказаться от практикуемого ранее предоставления страховок низкооплачиваемой, но важной группе сотрудников — ординаторам (врачам-стажерам). Пока директор готовился сделать заявление о грядущих переменах, до него дошли слухи, что ординаторы готовят коллективный протест с требованием компенсации страховки. Но госпиталь не мог повысить зарплату этой группе без повышения зарплаты многим другим сотрудникам, а средств на это не было. Находясь между двух огней, директор попросил лидеров ордина-

торской группы войти в комитет по изучению ситуации во всей клинике. Руководителя же этого комитета он попросил как можно больше узнать о том, что реально отвечало интересам ординаторов. Он надеялся, что обнаружится что-то, что поможет найти выход из ситуации. После недели встреч администратор сообщил, что ординаторы готовы согласиться с сокращением страховки, если больница удовлетворит одно их очень важное требование: они хотели носить такие же (более длинные) белые халаты, как и полноправные врачи, чтобы пациенты относились к ним с таким же уважением. Директор тут же заказал новые халаты.

Старое доброе человеческое тщеславие удивительно часто помогает завершать сделки. Например, когда Эндрю Карнеги был мальчиком, его мама разрешала держать ему несколько кроликов на заднем дворе. Он уговорил соседских детей носить этим кроликам еду, пообещав давать родившимся кроликам имена мальчиков и девочек, приносящих еду. В сегодняшнем мире сборщики пожертвований для церквей, школ и университетов каждый день следуют примеру молодого Карнеги, продавая идеи новых скамеек в церкви, новых классных комнат и лабораторий с обещаниями написать на них имена жертвователей.

Подведем итог: выявляйте потребности других сторон, чтобы, удовлетворив их, без особых затрат получить взамен поддержку. И помните, что человеческие потребности в самоутверждении и чувстве собственной значимости — один из доминирующих мотивов в человеческой жизни. Никогда не стоит недооценивать их силу при поиске сторонников, когда вы продаете идею.

Почему они могут отказаться?

Если ваши слушатели считают, что ваша идея сделает их беднее, готовы встретиться со стойким сопротивлением. У нас имеется рабочая гипотеза: *люди редко делают что-то явно противоречащее их интересам, по крайней мере, если они осознают свои интересы*. В худшем случае, когда вы определили, что у вас серьезный конфликт интересов, который не может быть разрешен с помощью либо убеждения, либо изменения формулировки или подхода, следует просто признать, что продажа невозможна. Но вас удивит количество случаев, когда возражение, которое, как кажется при поверхностном взгляде, затормозит идею, оборачивается при ближайшем рассмотрении чем-то, с чем можно относительно легко справиться. Поэтому при подготовке спросите себя, почему вы стали бы возражать, если бы оказались по ту сторону стола. Затем

используйте свои выводы, чтобы улучшить свое предложение. А если вы слышите неожиданные возражения во время процесса продажи идеи, попробуйте найти способ обойти их. Не сдавайтесь, пока не будете полностью уверены, что ваши интересы не совместимы.

Когда Джеймс Уэбб (с которым мы встречались в главе 5), из всех сил пытавшийся продать Госдепартаменту США идею «внешнеполитических показателей», вернулся в 1960-х гг. в Вашингтон, чтобы руководить программой полета на Луну космического корабля «Аполлон», он столкнулся с огромным числом препятствий. Один серьезный спор, развернувшийся вокруг вопроса о контроле над космической программой, столкнул его с министром обороны США Робертом Макнамарой. Президент Кеннеди заявил, что Америка отправит человека на Луну, но не уточнил, как правительство должно распределить полномочия по управлению этой программой. BBC хотели охватить своими полномочиями и воздушное, и безвоздушное пространство, в то время как Уэбб желал контролировать космическую миссию целиком и полностью через свое агентство NASA. Как у Уэбба, так и у Макнамары были, как заметил один комментатор того времени, «империалистические замашки». Оба были жесткими администраторами, прошедшими огонь и воду. Уэбб написал позднее, что бюрократический стиль Макнамары означал «повалить вас на пол ледорубом, и затем, пока вы валяетесь, попросить подписать какое-то решение». Битва разгорелась, когда Макнамара в конце 1962 г. официально предложил, чтобы BBC «взяли под контроль все полеты людей по земной орбите», оставляя NASA «все полеты за пределами земной орбиты». Это означало, что NASA получит контроль над лунной одиссеей, но будет лишено всех возможностей ее осуществить. Другими словами, Министерство обороны получало ведущую роль в освоении космоса. Это было прямой атакой на миссию NASA как агентства, и Уэбб ответил служебной запиской, в которой указывал, что предлагаемое изменение «поставит под сомнение» имидж программы освоения космоса как «мирной попытки изучить космическое пространство». Уэббу не нравился резкий стиль Макнамары, и он постарался изолировать себя от соперника посредством исследовательских и рабочих групп, в состав которых входили должностные лица низкого уровня из министерства и агентства. Но в этом случае было очевидно, что единственным способом разрешить проблемы было открытое противостояние между двумя лидерами. Уэбб отправился в кабинет Макнамары готовый к битве, в которой победитель получит все.

В ходе встречи, однако, Уэбб был поражен словами Макнамары. После того как Уэбб заявил, что у NASA нет намерений отдавать контроль над полетами в орбитальном пространстве, Макнамара тут же пошел на по-

пятную. Выяснилось, что космос был нужен Военно-воздушным силам больше, чем самому Макнамаре. Другими словами, Макнамара поднял весь этот шум, главным образом или для того, чтобы показать верность своим генералам ВВС, а не потому, что считал их правыми. Он признался Уэббу, что полет человека в космос — проект, являвшийся основной миссией NASA, для Министерства обороны было вторичным. Они вдвоем составили меморандум, который в течение нескольких недель разослали всем заинтересованным лицам. В нем говорилось, что руководство космической программой полностью переходит NASA, но отмечалось, что при орбитальных полетах будут за счет военных проводиться определенные военные испытания. В заключение подчеркивалось, что разработка каких-либо дальнейших совместных программ возможна только по «обоюдному согласию».

Как показывает эта история, конфликт интересов не всегда означает невозможность продажи идеи. Если общие интересы окажутся весомее, чем разногласия с другой стороной, то у вас есть шанс продвинуть свою идею. И, как показывает спор Уэбба с Макнамарой, у двух сторон могут быть разные приоритеты по одному и тому же вопросу, что позволяет прийти к компромиссу. В конечном счете если группа людей, которая выиграет от вашей идеи, превосходит по численности или по занимаемому положению группу людей, которая проиграет, то у вас все еще есть шанс достигнуть успеха. Но во всех случаях вам придется прибегнуть к одному или двум специализированным процессам, которые дополняют искусство убеждения, — это торг (о нем речь пойдет далее) и политика (о ней поговорим в главе 9). Торг помогает найти решения при конфликте интересов в столкновениях один на один или с группой. Политические стратегии обеспечивают механизмы определения победителей и проигравших в организационных условиях.

Ведение переговоров для того, чтобы продавать идеи

Когда нет способа пойти обходным путем, у вас остается возможность решить, кто сколько и что получит, в ходе переговоров. Внутри организаций такие вопросы, как бюджет, полномочия по набору сотрудников, контроль над программами и распределением проектов, часто решаются с помощью какой-нибудь формы торга.

Как мы отметили во введении, эта книга — продолжение работы Ричарда над темой искусства ведения переговоров, начатой в книге «Удачные переговоры. Уортонский метод». Мы предлагаем вам обратиться

к этой книге для более глубокого изучения данного вопроса. Здесь мы кратко суммируем наиболее важные аспекты ведения переговоров касательно продажи идей в ситуациях, опасных для ваших с собеседником отношений. Когда вы будете изучать этот раздел, обратите внимание на едва уловимые, но важные различия между ведением переговоров внутри организаций (существующие отношения всегда являются там важным фактором) и переговорным процессом в других, более рыночных условиях.

Для начала давайте изучим простой пример ведения переговоров внутри организации. Он взят из истории известного «проекта Манхэттен» — программы, действовавшей во время Второй мировой войны и связанной с разработкой первой атомной бомбы. Координировать усилия талантливейших и порой эксцентричных ученых с мировым именем в гонке с нацистской Германией по созданию первой атомной бомбы должен был Роберт Оппенгеймер. Сам он был одним из лучших физиков 1930–1940-х гг. Как позднее заметил его коллега, управление лабораторией в Лос-Аламосе в Нью-Мексико, где работали участники «проекта Манхэттен», превратила Оппенгеймера из «нерешительного и неуверенного в себе» ученого в «решительного руководителя». Успех Оппенгеймера в этой роли был обусловлен тем, что он смог обнаружить и учесть различные индивидуальные нужды и интересы своих подчиненных-ученых. Кроме того, он смог использовать свой талант переговорщика и управленца, чтобы проект продвигался. Расскажем об одной истории, про Оппенгеймера и Эдварда Теллера, ученого, который позже изобрел водородную бомбу. Теллера расстраивало, что Оппенгеймер настаивал на необходимости сконцентрироваться на расщеплении атома, сам же Теллер считал эту деятельность «слишком рутинной». Однажды Теллер разругался с командой, работающей над расщеплением атома, и ушел, пообещав покинуть проект, если ему не дадут работу поинтереснее. Итак, Оппенгеймеру предстояло продать Теллеру идею остаться. Он пригласил Теллера в свой кабинет и позволил ему высказать все, что накопилось по поводу скучного задания. Затем он задал несколько вопросов и быстро понял два желания ученого. Во-первых, Теллер хотел проводить больше времени над изучением возможности создания водородной бомбы, что было делом более далекого будущего, чем создание атомной бомбы, но зато более интересным с точки зрения физики. Во-вторых, Теллер хотел лично общаться с Оппенгеймером, так как ему не хватало такого общения из-за бюрократической структуры проекта. Оппенгеймер предложил сделку. Во-первых, он позволил Теллеру заниматься водородным проектом, но только в строго определенное время. Во-вторых, он

предложил Теллеру встречаться раз в неделю на один час для мозгового штурма. Эту уступку Оппенгеймер представил как большую жертву, ибо в его сумасшедшем графике директора всего проекта свободного времени почти не было. Взамен Теллер должен был согласиться остаться в группе по расщеплению атома и исполнять приказы. Ученый согласился. Прелесть этой сделки, с точки зрения Оппенгеймера, заключалась в том, что он практически ничего не потерял. Да, ему пришлось пойти на небольшой компромисс, связанный с водородным проектом, но он и сам был рад проводить некоторое время в теоретических беседах со своим блестящим коллегой. Ему это было не менее полезно, чем Теллеру. Узнав интересы Теллера, вместо того чтобы начать разборки вокруг вопроса «кто тут главный», Оппенгеймер сумел сохранить и Теллера, и «проект Манхэттен».

Стадии переговоров

История Оппенгеймера и Теллера иллюстрирует несколько характерных стадий процесса переговоров. Во-первых, в отличие от убеждения, которое может иметь гибкую, трудно предсказуемую структуру, переговоры имеют почти ритуальные стадии — это подготовка, разведка, предложение и завершение. Во-вторых, из-за конфликта интересов определенные психологические факторы играют вполне предсказуемую роль в ходе переговоров. Мы рассмотрим эти факторы далее в контексте четырех стадий переговоров.

Стадия первая: подготовка

Подготовка к переговорам включает проверку шести ключевых элементов, которые в книге «Удачные переговоры. Уортонский метод» названы «шестью основаниями» эффективных переговоров. Они включают способность стиля переговоров каждого из участников повлиять на процесс, ваши цели и конечный результат, стандарты и нормы, с которыми стороны сядут за стол переговоров, личные отношения с собеседником, тип интересов — общие они или конфликтующие, а также возможность повлиять на собеседника авторитетом.

Стили ведения переговоров. Исследование показало, что у людей есть определенные стили ведения переговоров. Они отличаются от пяти стилей убеждения, которые мы обсуждали во второй главе, —

Водителя, Командира, Промоутера, Шахматиста и Адвоката. Стили ведения переговоров различаются в зависимости от способов разрешения конфликтов. Это конкуренция (поиск способов выиграть переговоры), сотрудничество (поиск и использование общих интересов), компромисс (учет интересов каждой стороны), приспособление (уступка требованиям другой стороны) или уклонение (попытка уклониться или отсрочить конфликт интересов). Приложение к книге «Удачные переговоры» снабдит вас инструментарием для определения вашего индивидуального стиля ведения переговоров. Мы советуем вам ознакомиться как с ним, так и сопровождающим анализом, чтобы лучше разобраться в своих стилях ведения переговоров, когда придет время продавать идею.

Есть быстрый способ оценить предпочитаемый вами стиль ведения переговоров с помощью так называемого «теста за столом», который Ричард приводит в начале своей книги. Представьте, что вы сидите за большим круглым столом с девятью незнакомыми людьми. Вы можете видеть человека, сидящего напротив вас. Кто-то входит в комнату и предлагает: «Я дам тысячу долларов двум первым людям, которые смогут убедить человека, сидящего напротив, встать, пройти вокруг стола и встать за своим стулом». Подумайте немного об этой ситуации и определите, что первое приходит к вам в голову.

Если вам не хочется играть в эту странную игру — это реакция Уклониста. Зачем рисковать и выглядеть дураком? На самом деле такая реакция говорит о недостатке уверенности в себе или неумении пользоваться инструментами переговоров, необходимыми для выигрыша. Если бы вы предложили человеку напротив поделить выигрыш пополам, — это «компромиссная» реакция. Конечно, это справедливо, вот только неясно, кто из вас побежит вокруг стола? Пока вы будете решать, кто-то уже побежит. Один из бегущих будет Приспособленцем. Этот тип людей не тратит время на споры. Они решают задачу, поставленную другой стороной: тут же вскакивают и бегут за противоположный стул. Есть только одна проблема при такой реакции: другая сторона получит весь выигрыш. Возможно, этот человек поделится, а может, и нет. Никто ведь не знает друг друга... В четвертом случае мы увидим реакцию Конкурента. Он придумает стратегию, заставляющую другого побежать, возможно, сказав, что у него сломана нога. Это означает, что Конкурент получит тысячу долларов, но ему будет сложно продать это предложение, если только напротив него не сидит Приспособленец. И наконец, наиболее творческая реакция сотрудничества. Вы кричите: «Давай оба побежим! Каждый из нас получит тысячу долларов!» И вы начинаете бежать. Вместо того,

чтобы пытаться делить деньги, вы находите способ, чтобы обе стороны были в выигрыше.

Цели и конечный результат. Цели при ведении переговоров более конкретны, чем при убеждении, и касаются непосредственно вопросов, вызывающих конфликт. У каждой стороны могут быть твердые, неизменные позиции по самым сложным вопросам (это уровень, после которого они скорее прекратят переговоры, чем скажут «да»), а также уровень ожиданий (чего они надеются достичь в лучшем случае). В противоположность этому цели при убеждении, которые мы обсуждали в главе 3, могут быть более общими и варьироваться от получения доступа к лицу, принимающему решения, до изменения отношения и получения одобрения. Конкретные цели ведения переговоров помогают сосредоточиться и оживить сам процесс переговоров. Исследование показало, что люди с четкими честлюбивыми целями превосходят людей с настроем «сделаю все возможное» или со скромными ожиданиями. Если вы, например, хотите, чтобы вам поменяли вид деятельности на работе, было бы разумным пойти на переговоры с конкретным предложением о таком виде деятельности, который удовлетворял бы вашим интересам, — именно так сделал Теллер, встретившись с Оппенгеймером для того, чтобы попросить разрешения работать не над расщеплением атома, а над исследованием возможности создания водородной бомбы. Специфичность целей переговоров иногда может стать ловушкой внутри организаций, потому что там сложнее определить и использовать общие интересы, как в примере с общим желанием Джобса и Возняка иметь собственную компанию. Обе стороны могут так увлечься преследованием своих целей, что потеряют из виду более крупные общие интересы. Искусные переговорщики, такие как Оппенгеймер, знают об этой ловушке и проводят начальную часть переговоров, задавая вопросы, которые могут помочь им определить общие интересы, чтобы использовать их как мост к решению конфликта.

Стандарты и нормы. Официальные стандарты и нормы, такие как политика компании, порядок деятельности или бюджетная практика, обычно формируют базу для переговоров по продаже идеи внутри компании. В ходе подготовки к переговорам вам надо подготовить аргументы, основанные на стандартах, чтобы использовать их для защиты и продвижения своей позиции. Также следует быть готовым к тому, что и другая сторона подготовит аргументы и свое прочтение соответствующих стандартов. Например, если вы ведете переговоры о выделении бюджета на вашу идею, попытайтесь найти данные о средствах, выделенных на подобные программы или инициативы, чтобы ссылаться на эти прецеденты.

И будьте готовы отстаивать цифры своего бюджета, так как вам наверняка скажут, что ваша программа больше похожа не на ту, которую вы привели в пример, а на другую, получившую меньшее финансирование. Имейте в виду, что стандарты, взятые из источников вне организации, звучат менее убедительно, чем стандарты практик и процедур, принятые в конкретной организации.

Тем не менее наибольшую силу за столом переговоров имеют не те стандарты, которые вам нравятся больше, и даже не те, с которыми согласилось бы большинство, а те, что другая сторона искренне считает справедливыми и законными. В процессе обсуждения опытные переговорщики внимательно прислушиваются к тому, как другая сторона обосновывает свои требования, ища подсказки, способные указать на нормы и стандарты, которые другая сторона не сможет отвергнуть. Два психологических феномена объясняют, почему стандарты так важны в переговорах: человеку требуется вести себя соответственно с тем, как он вел себя в прошлых ситуациях, а еще ему свойственно подчиняться авторитету, как было отмечено в главе 2. Внутри компаний официальные стандарты разрешают много потенциальных споров потому, что доверие к лицам, принимающим решение, зависит от того, насколько они справедливы и действуют в соответствии с правилами и политикой компании. Таким образом, если стандарт поддерживает предпочитаемый вами вариант решения, смело привлекайте к нему внимание. Если же вы просите исключения из правил, оно должно быть ограниченным и принципиальным.

Отношения. Фактор отношений играет такую же роль при переговорах, как и при убеждении. Наше изучение отношений, начатое в главе 4, переходит теперь в контекст переговоров. Сходство и симпатия позволяют вам выстраивать хорошие отношения в начале переговоров, а принцип взаимовыгоды помогает установить ритм обмена информацией и частоты уступок уже в процессе переговоров. И наконец, как показывает пример двух основателей Apple, люди идут на уступки и переговоры проходят более успешно, когда стороны доверяют друг другу.

Интересы. Как мы уже отмечали в этой главе, успех убеждения зачастую зависит от умения продемонстрировать тот факт, что ваша идея продвигает интересы других сторон. Если вы видите, что собеседники жестко отклоняют вашу идею, часто это бывает признаком столкновения интересов. Три вопроса, которые мы привели в начале главы:

- 1) Почему поддержка моей идеи может отвечать интересам другой стороны?
- 2) Что другие стороны хотят получить от меня за свою поддержку?
- 3) Почему они могут отказать?

— также важны при подготовке к переговорам. Как показали примеры в этой главе, чем больше общих интересов, тем легче преодолеть конфликт.

Рычаги воздействия. Когда речь идет о переговорах, окончательное решение о том, кто пойдет на компромисс, часто сводится к рычагам воздействия, балансирующим надежды и страхи за столом переговоров. Та сторона, которая считает, что она потеряет меньше при отказе от сделки, обычно имеет большую силу воздействия, в то время как сторона, ожидающая серьезных потерь, воздействует с меньшей силой. При рыночных сделках одна из наиболее важных мер воздействия — это то, что специалисты по переговорам называют вашей Лучшей альтернативой соглашению, достигнутому в результате переговоров (ЛАСДРП). Это то, с чем останется каждая из сторон, если прекратит переговоры. При прочих равных условиях чем лучше ваша альтернатива в случае отказа от переговоров, тем большей силой воздействия вы обладаете. Но когда вы продаете идею кому-то, с кем у вас уже выстроены отношения, концепция ЛАСДРП не всегда может быть применена. Люди часто не могут «отказаться» от отношений только потому, что начальник, коллега или главный бухгалтер проявляют упрямство. Действительно, угроза уйти в таких обстоятельствах в восьми случаях из десяти либо объясняется вспышкой гнева — как в случае с Теллером, когда он угрожал покинуть «проект Манхэттен», либо является блефом. Например, основатель Phillips Petroleum Фрэнк Филлипс однажды разрешил крупный спор с советом директоров, подав официальное заявление об отставке с подробным объяснением причин. Он знал, что совет не сможет ее принять из-за того, что компания очень сильно ассоциировалась в финансовом сообществе лично с ним и его семьей. Но, отказав ему в отставке, совет таким образом уступил Филлипсу в их споре. Его блеф сработал, и он выиграл.

Итак, если люди редко прерывают переговоры в компаниях, то как определить рычаги воздействия? В общем, сторона, которая имеет больший контроль над ресурсами — будущими решениями, бюджетами, услугами и персоналом, имеет и больше рычагов воздействия в переговорах по продаже идеи. И обратите внимание: это не всегда человек, занимающий высокое положение или более престижную должность.

В одном из бюрократических споров, которые сопровождали осуществление космической программы «Аполлон», Джеймс Уэбб столкнулся с Джерри Уизнером, советником по науке в Белом доме. Спор был по поводу технического вопроса, связанного с программой. Британский дипломат, слышавший об их разногласиях, спросил президента Кеннеди об исходе спора. «Джерри проиграет, — ответил президент. — Это оче-

видно». «Почему?» — поинтересовался дипломат. «У Уэбба все деньги, а у Джерри — только я», — сказал Кеннеди.

В дополнение к контролю над ресурсами существенные рычаги получает тот, от кого *зависит* другая сторона. Однажды, в связи с проводимым нами исследованием, нам пришлось брать интервью у финансового советника. Нам удалось связаться с ним по телефону, когда он был в машине, и мы спросили, куда он едет. К нашему удивлению, он ехал из своего дома в Западной Виргинии в небольшой городок в соседнем штате Теннесси — путь в три сотни миль — только для того, чтобы починить компьютер одному из своих клиентов. «Вы подрабатываете консультантом по компьютерной технике?» — спросили мы. «Нет, — ответил он, — но этот человек доверил мне \$10 млн, так что я пытаюсь быть настолько незаменяемым, насколько это возможно». То есть финансовый консультант наращивал рычаги воздействия в важных отношениях.

Чтобы ваша подготовка к переговорам была успешной, вам следует оценить свои рычаги воздействия и посмотреть, можно ли их усилить до начала переговоров. Контролируете ли вы что-то нужное другим людям? Что вы можете удержать, без чего им будет сложно? У Оппенгеймера были мощные рычаги воздействия из-за того, что он был директором «проекта Манхэттен». Но он не обладал *всеми* рычагами, так как для продолжения работы ему нужен был талант Теллера. Поэтому компромисс с учетом интересов каждой стороны был лучшим решением. Секрет правильного использования Оппенгеймером своих рычагов был в том, что он верно отреагировал на мимолетные эмоции и эксцентричный характер Теллера, а не в том, что он стучал кулаком по столу. Как и Джон Рокфеллер, о котором мы говорили в главе 2, Оппенгеймер показал себя эффективным Шахматистом.

Стадия вторая: разведка

На второй стадии переговоров происходит взаимный обмен информацией по проблеме, находящейся в центре дискуссии. Эта стадия обычно начинается с налаживания отношений, основанных на сходстве и симпатии. Затем идет обмен информацией по повестке, перед тем как сосредоточиться на вопросах, которые стороны должны разрешить. Как мы помним, умные переговорщики знают, что наиболее важная часть обмена информацией — поиск интересов, которые могут быть использованы для разрешения конфликта. Они стараются отложить обсуждение спорных моментов до того, как им удастся узнать, есть ли у другой стороны

проблемы или обеспокоенность, которые можно использовать в переговорах. Только если времени очень мало, следует начать стадию обмена информацией с вопросов по текущей ситуации и способах ее улучшения. Чем больше вы знаете о проблемах и нуждах другой стороны, тем успешнее сумеете разработать мудрую стратегию уступок. И наоборот, чем быстрее вы переходите к источнику конфликта, тем менее вероятно, что вам удастся затронуть другие интересы. Если люди уже начали говорить о том, в чем они не могут найти согласия, им сложнее увидеть общие интересы, а тем более найти новые точки соприкосновения.

Стадия третья: предложение

Третья стадия переговоров начинается с первого конкретного предложения способа решения конфликта. Такое предложение может быть посвящено только причине конфликта или дополнено другими вопросами и интересами. Эта стадия продолжается до тех пор, пока стороны не достигнут согласия либо не прекратят обсуждение из-за невозможности договориться. Первый тактический вопрос, возникающий в переговорах, связан с вступлением. Следует ли первому сделать предложение или подождать, пока другая сторона что-то предложит? У каждого варианта есть свои преимущества и недостатки.

Если вы выскажете свое предложение первым, то используете то, что специалисты по переговорам называют «эффект якоря»: вы устанавливаете для второй стороны границы диапазона ожиданий в связи с возможными окончательными условиями соглашения. Теллер пытался «поставить на якорь» Оппенгеймера, когда требовал: «Позвольте мне работать над водородным проектом — или я уйду»!

Существует целое искусство вступления. Если ваши требования смелые, но выполнимые, вы выигрываете от эффекта якоря. Если же ваши требования слишком завышены, вы рискуете потерять доверие — это цена, которую вы не можете заплатить при переговорах внутри организации, затрагивающих отношения.

Вот пример того, как эффект якоря работает в традиционных переговорах по поводу денег. Допустим, вас нанимают на работу с зарплатой от \$100 000 до \$125 000. Если вы начнете с просьбы о \$130 000 (амбициозное, но выполнимое требование), то работодатель, вероятно, зацепится за эти цифры, и его ожидания сдвинутся в сторону более высокой зарплаты из того, что возможно. С другой стороны, если вы промахнетесь и начнете со \$150 000, вы, скорее всего, отобьете у работодателя

все желание возражать и окажетесь перед непростым выбором: прекратить переговоры или извиниться за столь агрессивное начало. Извлекаем урок: чем больше вам известно о вариантах «справедливого» исхода, тем более вероятно, что вам удастся хорошо начать и воспользоваться преимуществом эффекта якоря.

Также может быть выгодно позволить другой стороне первой сделать предложение: вы получаете информацию о том, чего хочет ваш собеседник, еще до того, как откроете свои карты.

Однажды мы проводили семинар по переговорам в одном крупном банке и осветили проблему первого предложения на утренней части семинара. После обеденного перерыва один из менеджеров вернулся с историей. Во время обеда у него была важная встреча с вице-президентом подразделения по вопросу крупной реорганизации банка. На кону было решение по сокращению штата, и когда наш менеджер шел на встречу, он прокручивал в голове: «Следует ли мне первому предложить количество сокращаемых сотрудников и вести обсуждение вокруг этого числа или же дать сначала высказаться вице-президенту?»

Он предпочел предоставить вице-президенту сделать первое предложение. «Я решил, что он знает гораздо больше о всем процессе, чем я, — сказал он нам, объясняя свое решение. — У меня не было никакого представления о том, какие у него планы по нашему отделению». Такое решение себя оправдало: вице-президент предложил сократить *меньше* людей, чем предложил бы менеджер.

В общем, чем меньше вы знаете о вариантах возможных решений, тем больше вы выигрываете, позволив другому сделать первое предложение. Но когда вы даете своему собеседнику первое слово, вам нужно защитить себя от эффекта якоря. Если предложение другой стороны прозвучит слишком агрессивно, возьмите перерыв, перед тем как ответить. Вернитесь к своему исследованию, проанализируйте свои цели и ожидания того, какое решение будет справедливым. Иначе вы можете подсознательно поменять свои ожидания относительно возможных решений.

После того как будут сделаны первые предложения, имеется три стандартных способа ведения части переговоров, посвященной обмену мнениями. Во-первых, вы можете следовать процедуре «переговоры — уступки». Это традиционный ритуал, применяемый при проведении простых рыночных сделок, как, например, продажа машины. Каждая сторона предлагает наиболее оптимистичный вариант, затем каждая сторона уступает до некоего уровня между двумя изначально предложенными вариантами. Хотя такая практика и распространена, ее неудобно применять, так как она кажется слегка неуважительной по отношению

к другой стороне, особенно когда важно сохранить отношения. Вы же ведете переговоры, чтобы продать важную идею, а не какую-то подержанную машину. Вы рискуете потерять доверие, воплощая тактику базарного торга в офисе топ-менеджера. Оппенгеймер проявил терпение и мудрость, не ответив на выпад Теллера «Я ухожу» фразой: «Вы не можете уйти, потому что уволены». Хотя торг и кажется неподходящим для всего процесса переговоров по продаже идеи, однако вы можете использовать его мини-версию в ситуациях, не имеющих большого значения для всего дела. Быстрая и легкая стратегия по достижению компромисса может оказаться весьма кстати.

Второй путь ведения переговоров — предложить «комплексную сделку», содержащую несколько элементов, часть из которых затрагивает конфликтующие интересы, а часть — общие. Стороны могут обсуждать отдельные аспекты комплекса, пока не найдут решения, устраивающего обоих. Так поступили Оппенгеймер и Теллер. Оппенгеймер уступил по обоим вопросам, но не на 100 процентов. Он оговорил, сколько времени Теллер сможет уделять своему любимому проекту, и четко определил формат их еженедельных встреч. Таким образом они смогли прийти к комплексному соглашению.

Третий способ (на удивление, он часто практикуется в организациях) — это не торговаться и не затягивать процесс. Первое же предложение считается справедливой попыткой учесть интересы всех сторон, обоснование его частей кажется всем легитимным и справедливым. Все согласны с тем, что можно сэкономить время и сохранить отношения, приняв первое основательно подготовленное и справедливое предложение, решающее проблему. Успех такой процедуры зависит от того, есть ли ясная система прецедентов и стандартов, которая приведет стороны в зону согласия. Такой способ также подразумевает некоторую степень первоначального доверия и непрерывного контроля, на которые можно полагаться при внесении изменений, если первоначальное соглашение окажется несправедливым или не работоспособным.

Стадия четвертая: завершение

Стадия завершения переговоров означает принятие соглашения, она подтверждает обязательства сторон по его выполнению. Мы еще обсудим тему обязательств как части продажи идеи в главе 9. Сейчас будет достаточно сказать, что обязательство в конце кампании по продаже идеи

служит той же цели, что и в конце переговоров: вы хотите, чтобы другие стороны выполнили соглашение. Закрепить соглашение помогает его письменная форма, наличие свидетелей, которые знают, что все стороны согласились, объявление о сделке, наличие контрольных показателей и периодическая оценка прогресса.

Лучшие способы обнаружить общие интересы

Как мы видели, обнаружение общих интересов и обращение к ним помогает как сформулировать предложения, которые будут привлекательны для другой стороны, так и вести переговоры о комплексных сделках, где присутствуют также конфликтующие интересы.

Так как же обнаружить эти интересы?

Во-первых, уже на стадии планирования и подготовки к переговорам вам следует попытаться найти эти интересы. Исследование двух британских социологов Нейла Рэкхема и Джона Карлайла подтвердило, что лучшие переговорщики всегда проводят такой поиск при планировании. По данным их исследования, самые искусные переговорщики уделяют поиску совместных интересов 40 процентов посвященного планированию времени, а менее искусные — только 10 процентов. Один из очевидных способов найти общие интересы — проанализировать всю возможную информацию о собеседнике: его проблемы, опасения, ограничения. Масса таких сведений «всплывает» во время рабочих встреч с коллегами и подчиненными вашего будущего собеседника.

Еще один способ — поменяться ролями. Попросите друга сыграть вашу роль, в то время как вы сами усядетесь в кресло напротив и воплотитесь в своего будущего визави. «Обыграйте» предстоящий разговор, обратите внимание на то, какие аргументы вы будете использовать и какие чувства вас посетят, когда вы услышите свою идею из чужих уст. Здесь крайне важно умение видеть ситуацию «глазами другого».

И наконец, перед важным разговором не бойтесь искать информацию, которая способна помочь вам узнать максимум об интересах и проблемах собеседника. Общайтесь с ним так, чтобы он сам рассказал вам о своих нуждах. «В компании так много изменений, на их фоне сложно четко мыслить (так вы можете начать рассказ о своей идее по-новому распределить рабочее и свободное время). На наш отдел из-за недавних увольнений теперь легли слишком большие нагрузки — я не уверен, что в вашем отделе есть та же проблема».

Уже упомянутое нами исследование поведения лучших переговорщиков, проведенное Рэкхемом и Карлайлом, показало, что те очень внимательно относятся к интересам другой стороны при переговорах. Успешные переговорщики тратят около 40 процентов времени за столом переговоров на то, чтобы задавать вопросы, пытаться понять собеседника и делать выводы, в то время как остальные переговорщики тратят на это не больше 20 процентов времени. Остальное время уходит на выдвижение предложений, споры и защиту своей позиции — действия, которые мешают собеседнику поделиться своими интересами.

Заключение

Эта глава завершает разговор о втором этапе в процессе убеждения. Основные цели и интересы вашей аудитории — критические барьеры, способные не допустить вашу идею даже до этапа справедливого анализа собеседником. Но если вы убедите аудиторию, что ваша идея способна решить ее насущные проблемы, то достигнете четырех важных целей.

Во-первых, собеседник уделит вам внимание — а это очень дефицитный ресурс в сегодняшнем занятом мире. История с племянниками Эндрю Карнеги показывает, что люди обращают пристальное внимание на информацию, если она сулит им выгоду.

Во-вторых, собеседник сможет стать ярким защитником вашей идеи. Как только люди понимают, что идея созвучна их интересам, они не обращают особого внимания на ваши объяснения, доказательства и логику. Они заранее готовы купить вашу идею. Достаточно дать им хорошее обоснование для этой покупки.

В-третьих, при дальнейших переговорах вы обзаведетесь рычагами воздействия, которые можно использовать с целью устранить разногласия.

То есть у вас будет «плюс», который в состоянии нивелировать любой «минус». Общих интересов зачастую достаточно, чтобы урегулировать небольшие конфликты интересов, которые могут всплыть на поверхность позже.

Наконец, как мы увидим в главе 9, общие интересы — тот клей, который скрепляет политические союзы в жестких организационных боях за ресурсы, контроль и выбор способа воплощения идеи. Чем больше проблем и нужд собеседников вы разделяете, тем более широкую базу поддержки сможете создать в рамках организации.

В этой главе показано, как в процессе переговоров преодолеть барьер конфликтующих интересов. Переговоры — структурированный процесс

разрешения споров, он начинается с подготовки и зондирования почвы, а далее следуют выдвижение предложения и завершение сделки. Умение пользоваться «шестью основаниями» эффективных переговоров — стилем, целями, стандартами, личными отношениями с собеседником, интересами и рычагами воздействия — значительно увеличит успех при продаже идеи. И чем больше ресурсов у вас под контролем, тем лучше окажется результат.

Помня об интересах аудитории, вы готовы двигаться к третьему этапу — презентации своей идеи.

В следующих двух главах мы поможем вам подготовить эффектный основной аргумент и добавить к вашей идее «вишенку», чтобы она казалась очень аппетитной.

Как сделать предложение, от которого нельзя отказаться

Правильно поставленная задача наполовину решена.

Чарльз Кеттеринг, изобретатель (1876–1958)

К большим делам ведет благой совет¹.

Уильям Шекспир. Король Иоанн

Представьте, что вы работаете в Google, одной из самых успешных компаний в мире Интернета, и у вас есть замечательная новая идея, которую вы хотели бы продать высшему руководству. Следуя советам, которые мы давали до сих пор, вы должны разработать поэтапную стратегию, найти союзников и осторожно двигаться вверх по инстанциям, пока не дойдете до человека, от которого зависит принятие решения. Правда в Google все это будет пустой тратой времени.

Потому что Google отличается от других компаний тем, что здесь царит «культура гиков», при которой процесс продажи идей происходит структурированно, неполитически и без посредников. Вице-президент Google Джонатан Розенберг говорит об этом так: «Каждый тратит часть рабочего времени на исследования и развитие идей». В Google ценят только содержание предложения. Им по душе организационная культура, царившая в General Motors при Альфреде Слоуне в 1920-х, и та, что утвердилась в Wal-Mart во времена Сэма Уолтона в 1960-х и 1970-х.

Вскоре после того как компания Google появилась на свет, ее высшее руководство осознало важную вещь. Как отметил начальник технологической службы, «у нас всегда были великие идеи, но мы не умели собирать и выражать их». Поэтому в Google создали систему для проверки и распространения новых идей. Марисса Мейер, выпускница Стэнфорда,

¹ Перевод Н. Рыковой.

программист и двадцатый нанятый в Google сотрудник, создала внутренний сайт, ставший сердцем этого процесса. Он подходил для типичных сотрудников Google — тихих интровертов, инженеров, полных идей, которые они предпочитали излагать не в устной, а письменной форме. Каждый, у кого появилась какая-то идея, может опубликовать ее описание на отдельной веб-странице, где ее тщательно обсудят коллеги из Google.

Налицо описанный Дарвином процесс выживания самых приспособленных. Бывший сотрудник компании рассказал, что обсуждения на сайте идей Google выливаются в демонстрацию «гико-мачизма»: все сотрудники борются за честь стать человеком, который напишет самый заумный комментарий либо с одобрением идеи, либо с предложениями по ее усовершенствованию, либо с критикой, зарубающей инициативу на корню.

Если идею поддерживают на сайте, ее автор получает возможность поговорить с Мейер в ее рабочие часы. К этому этапу Мейер всегда готова: она заверяет, что «может помочь [инженеру] выйти из его раковины». Но и здесь культура Google требует, чтобы автор идеи обходился без любезностей, броских слайд-шоу и велеречивых презентаций. Когда сотрудник Google заходит в кабинет Мейер, чтобы продать свою идею, у него есть ровно *десять* минут. И Майер может быть безжалостной, как судья реалити-шоу. Если человек не в состоянии произвести на нее впечатление — разговор окончен.

Последний этап продвижения идеи — ее официальное обсуждение с руководством Google. На этих заседаниях никто не бросается фразами типа «многим это понравилось» или «большинство предпочитает, чтобы...». Руководители Google ценят только факты и цифры, им важно точно знать, какая информация лежала в основе выводов продавца идеи. Из всех обсуждаемых на этом уровне идей руководители Google выбирают те, в которые они готовы инвестировать.

Представьте, что вы находитесь в офисе Мариссы Мейер и у вас есть ровно десять минут на то, чтобы продать ей свою идею. С чего начать?

Во-первых, вы должны выяснить, какой из ваших аргументов покажется ей самым важным, и начать с него, так как времени у вас мало. В этой главе мы предложим вам схему выбора наиболее подходящего аргумента. Во-вторых, необходимо представить самые актуальные, убедительные доказательства — последнюю часть главы мы посвятим тому, как выбрать и подать такие доказательства. Наконец, вам нужно найти методы, благодаря которым слушатели будут сидеть и внимательно вас слушать — об этом мы поговорим в главе 8.

Введение в практику рассуждения. Сила «потому что»

Когда все уже сказано и сделано, два самых надежных способа убедить людей очень традиционны: предложите им вескую причину сказать «да» и подкрепите ее доказательствами. Качество обоснования, причины и глубина доказательств меняются в зависимости от обстоятельств. Если люди равнодушны к обсуждаемой идее, недостаточно квалифицированы, чтобы оценить ее, или же готовы согласиться с вами в силу собственных убеждений и интересов (см. главы 5 и 6), необязательно тщательно заготавливать мощные аргументы. Ведь даже простой фразы из серии «Я думаю, что это хорошая идея, потому что...», сказанной с уверенностью и при условии доверия к вам, может быть достаточно, чтобы продать идею.

Исследования показали, что словосочетание «потому что» играет существенную роль в процессе человеческого общения. Гарвардский психолог Эллен Лангер однажды решила проверить, насколько мощно работают эти слова — особенно в неформальной, повседневной атмосфере. Она поставила свой эксперимент в одной из библиотек Гарварда. Ее помощница подождала, пока соберется длинная очередь к крайне популярному в зале ксероксу, и попыталась пройти к нему без очереди с целью сделать копии нужных ей бумаг. Интересно, сможете ли вы догадаться (хотя бы приблизительно — в процентах), какова была степень успеха помощницы в каждой из описанных ниже попыток убеждения? Например, если вы думаете, что женщину пропустил каждый второй, когда она использовала первое «оправдание», напишите «50 процентов» в нужной строке. Первые три раза она попросила пропустить ее, чтобы отксерокопировать всего пять экземпляров. В двух последующих случаях она сказала, что ей необходимо сделать двадцать копий. Прочитайте все пять фраз-заявлений, прежде чем угадывать.

- 1) «Простите, у меня здесь пять страниц текста. Могу ли я воспользоваться ксероксом?» Успех фразы _____
- 2) «Простите, у меня здесь пять страниц текста. Могу ли я воспользоваться ксероксом, потому что я тороплюсь? Успех фразы _____
- 3) «Простите, у меня здесь пять страниц текста. Могу ли я воспользоваться ксероксом, потому что мне нужно сделать копии?» Успех фразы _____
- 4) «Простите, у меня здесь двадцать страниц текста. Могу ли я воспользоваться ксероксом?» Успех фразы _____

- 5) «Простите, у меня здесь двадцать страниц текста. Могу ли я воспользоваться ксероксом, потому что я тороплюсь?» Успех фразы
-

Во-первых, если вы решили, что помощницу пропускали чаще, когда у нее было пять страниц, а не двадцать, то вы оказались правы. Чем сильнее вы навязываетесь кому-то, особенно незнакомому, тем труднее получить желаемое. Но среди обращений с одинаковым числом страниц значительно успешнее оказались те, в которых помощница объясняла свои действия при помощи «потому что». В ходе эксперимента доля увенчавшихся успехом обращений при фразе № 1 составила 60 процентов, но она выросла до 94 процентов, когда использовалась фраза № 2. И, что интересно, смысл «оправдания» почти не имел значения. Когда помощница предлагала довольно странное оправдание («потому что мне очень нужно сделать копии») (№ 3), люди позволяли ей пролезть вперед в очередь в 93 процентах случаев. Эта модель сохраняется и в ситуации, когда помощница просит гораздо большего одолжения — сделать двадцать копий без очереди. После фразы № 4 только 24 процента пропустили девушку вперед, но это число почти удвоилось до 42 процентов после фразы № 5 с «потому что».

Получается, что озвучивание любой причины с целью оправдать свою просьбу резко увеличило успех помощницы. Она могла бы сказать что-то сложное, вроде «Этих бумаг очень ждет профессор: он припарковался здесь всего на минутку, заблокировав чью-то машину у обочины», но «я тороплюсь» и «мне нужно сделать копии» и так сделали свое дело. Слушатели подсознательно заполняли пробелы возможными историями, в которых помощнице надо срочно сделать копии без очереди, и пропустили ее вперед.

Лангер назвала это «бессмысленной» уступчивостью и в 1989 г. написала об этом целую книгу «Осознанность» (Mindfulness). Но нам почему-то кажется, что явление, которое она обнаружила, лучше было бы назвать «вежливой» или «уступчивой» реакцией. Когда люди сталкиваются с мелкими просьбами (а это происходит постоянно в повседневной жизни), большинство из них хотят быть максимально полезными, если это не идет вразрез с их собственным потребностям и если эти просьбы облечены в вежливую форму. Когда просьба дополняется обоснованием, пусть даже слабым, ее необходимости — это облагораживает обращение и свидетельствует об уважении к людям, от которых вы что-то ждете.

В более формальной обстановке, в ходе рабочих встреч, сила ваших доводов имеет большее значение. Кроме того, причины, которые ука-

зывают на внешние, неподконтрольные вам факторы, («мой профессор опасно припарковался, так что мне нужно пройти без очереди»), как правило, имеют больший вес, чем те, которые связаны с вашими личными обстоятельствами («я тороплюсь»). Но даже здесь вы столкнетесь с двумя различными уровнями контроля, как мы видели в главе 6. Когда у вашей аудитории есть собственные стимулы поддержать вас или когда в целом ваша идея их не волнует либо им непонятна, вам потребуются что-то помимо «обоснованных» аргументов. Работодатель может сказать: «Предлагаемая нами зарплата значительно выше средней для позиции данного типа в этой отрасли». Если человек готов согласиться на эту должность и предложенный уровень заработной платы отвечает его потребностям, объяснение работодателя «значительно выше средней зарплаты для позиции данного типа» достаточно для того, чтобы он согласился. И не надо привлекать консультантов, чтобы выяснить размер стандартных заработков в этой отрасли. Позже, отвечая на вопрос своих друзей, почему он принял предложение о работе, сотрудник может использовать данное «оправдание» и сказать: «Зарплату предложили выше, чем в среднем по отрасли».

Психологи называют такие расслабленные рассуждения «периферийной» или «эвристической» обработкой информации. Доверие (глава 4) и доступность (встретится в следующей главе) очень важны в таких случаях. Аудитория изучает предложение, чтобы найти в нем обнадеживающие признаки знакомой информации, справедливости, доверия и, найдя их, соглашается.

Иногда, особенно при презентации технической идеи не специализирующейся в этом вопросе аудитории, вам придется потрудиться, чтобы «зацепить» аудиторию и получить это согласие. В противном случае люди могут отвергнуть ваши экспертные оценки, вместо того чтобы положиться на них: они решат, что вы не попытались объяснить свою идею, так как не испытываете к ним уважения.

Например, тысячи потребителей недавно подали в суд на фармацевтическую компанию Merck, утверждая, что обезболивающий препарат Vioxx спровоцировал сердечные приступы у их близких. Первый иск был подан в суд в Техасе, и Merck обосновал свою невиновность научными фактами. Представители компании предоставили суду свидетельства о проведении необходимых исследований препарата, рассказали, как эти исследования проходили, привели своих ученых, которые рассказали об их методологии и объяснили, какую роль статистика играет в их работе.

Адвокат истца, напротив, говорил о невиновности своего клиента, его страданиях и смерти. Такая стратегия работает в суде еще со вре-

мен Римской империи — тогда адвокаты истцов нанимали профессиональных плакальщиц, которые рыдали прямо в суде во время выступления пострадавшего. В случае с Merck адвокат истца рассказал, как врач выписал жертве Vioxx, как тот принимал лекарство в соответствии с рекомендациями и умер от последовавшего сердечного приступа, оставив скорбящую вдову и детей. Далее адвокат доказал, что Merck не предоставил важную информацию о риске сердечного приступа, отказавшись раскрыть ее даже под давлением, зато заработал миллиарды долларов, продавая этот препарат. Короче говоря, бывают хорошие и плохие парни. Сотрудники Merck, настаивал адвокат, оказались плохими.

Присяжные встали на сторону истца. Аргументы Merck о статистике не были услышаны. Присяжный заседатель Джон Остром позже прокомментировал: «Мы не поняли, что за бред они говорили». Когда представители Merck выступали, Остром говорил: «Это просто бла-бла-бла». Но присяжные смогли понять рассказ о невинной жертве и жадной до прибыли корпорации. Таким образом, присяжные заседатели приняли решение, основываясь на той информации, которую поняли.

Несправедливо? Может быть. Но юристы компании Merck сделали неверный шаг: они устроили научно-исследовательский семинар для неопытной аудитории. Они должны были говорить о том, что истец умер потому, что у него было слабое сердце, а не потому, что лекарство опасно. В последующих судебных разбирательствах по поводу Vioxx адвокаты Merck использовали научные данные в качестве дополнительного аргумента и начали работать на человеческом уровне, понятном присяжным. Успех Merck в судах существенно вырос.

Ладно, хватит рассуждений о предвзятой, незаинтересованной и неподготовленной аудитории. Пора снова поговорить о рабочем времени Мариссы Мейер. Как же подготовить высококлассную десятиминутную убедительную речь для подобной Google среды, где все ваши доводы будут оспорены внимательными, хорошо информированными людьми?

Убеждаем хорошо подкованного слушателя. Модель ППОВ

Наша схема работы с экспертной аудиторией предполагает четыре шага.

- Сжатое, четкое определение задач/проблем, которые решает ваша идея (или потребностей, которым она отвечает).
- Объяснение причин этих проблем или потребностей.

- Краткое изложение того, какими вы видите решение проблемы или ответ на сложившуюся ситуацию.
- Резюме: почему ваш вариант решения проблемы — лучший.

Мы называем эту модель ППОВ — этот акроним расшифровывается как Проблема, Причина, Ответ и чистая Выгода. Мы используем данную модель в бизнес-школе и в ходе реализации консалтинговых проектов. Менеджеры начинают работу с множества вопросов, важных для стратегии компании. Они разбирают каждый вопрос, обсуждают и определяют существующие проблемы, затем ищут их причины, решения и оценивают выгоду. Модель ППОВ концентрирует внимание людей и дает практические рекомендации.

Она также предлагает структуру, в рамках которой можно использовать всю собранную вами информацию, как в случае борьбы с пятью потенциальными барьерами. На этом этапе вам предоставляется возможность выбрать аргументы и доказательства с учетом интересов аудитории, укрепить ее убеждения, и использовать предпочтительный для нее язык при обсуждении вашей проблемы.

Мы бы хотели назвать модель ППОВ нашим собственным изобретением, но она восходит к древним философам и риторам, которые считали ее наиболее эффективным инструментом политических дискуссий (то есть дебатов при поиске ответа на вопрос «Что мы будем делать?»). Есть и другие вопросы, подходящие для нашей структуры, например, «Морально ли это?» или «Что мы подразумеваем под этим термином или словом?». Но мы сосредоточим внимание на вопросе «Что мы будем делать?», близком многим людям — от сотрудников отдела продаж, которые пытаются привлечь клиентов, до высших руководителей, спорящих по поводу того, стоит ли выходить на новый рынок или закрывать завод.

Модель ППОВ работает и на интуитивном, и на формальном уровне. Высокопоставленный рекламист Джон Стил в своей книге «Идеальная презентация» (Perfect Pitch) рассказывает о своей пятиминутной встрече с генеральным директором Apple Стивом Джобсом в 1997 г. Вице-президент Apple пригласил Стила и его коллегу на встречу с Джобсом в Apple, чтобы наладить связь между компаниями. Гости приготовили роскошную презентацию, чтобы продать Джобсу услуги своей компании.

Джобс заставил Стила с партнером ждать себя в конференц-зале почти два часа, прежде чем он наконец пришел в своем фирменном наряде: джинсах и черной водолазке. Стил и его партнер были готовы присту-

пить к своей презентации, но прежде чем они успели подняться со своих мест, Джобс встал перед ними и взял маркер.

«Так вот, — сказал Джобс, — эта компания находится по уши в дерьме. Но я считаю, что если мы будем делать некоторые простые вещи очень хорошо, то сможем спасти и расширить ее. Я пригласил вас сюда сегодня, потому что мне нужна ваша помощь».

Быстро водя по доске белым мелом, Джобс нарисовал 14 прямоугольников, которые обозначали 14 текущих проектов, в каждый из которых инвестировали сотни миллионов долларов. Затем Джобс по очереди зачеркнул все прямоугольники, кроме двух. «Я собираюсь поставить будущее этой компании на них», — продолжил он, указывая на прямоугольники с надписями «G4» и «iMac».

«Ну а теперь — что мне надо от вас?» — спросил он.

Оказывается, как объяснил сам Джобс, он хотел разработать экономически эффективный план того, как Apple может поблагодарить своих основных клиентов — людей, которые поддерживали и не бросали компанию даже в недавние мрачные дни, когда казалось, что Apple уже не та и, возможно, обанкротится.

Он хотел связаться с этими клиентами и подготовить тем самым запуск двух решающих проектов, способных предотвратить бесславный конец Apple. Далее Стила и его партнера попросили как можно быстрее придумать план действий, а затем им указали на дверь.

После этой встречи Стил сделал два вывода. С одной стороны, Джобс, определенно, вел себя как никуда не годная личность. Он заставил ждать себя в течение двух часов, не извинился за это и не позволил им сказать ни слова. Но с другой стороны, несмотря на высокомерие Джобса, он был гениальным, эффективнейшим продавцом идей.

Заметили ли вы, что напористая пятиминутная «презентация» Стива Джобса имела четкую структуру?

Проблема: Apple оказалась в глубоком финансовом кризисе.

Причина: 14 проектов с издержками в миллионы долларов не приносили прибыли, компания тихо умирала.

Ответ: Джобс был готов сделать ставку всего на два продукта компании — G4 и iMac, ему была необходима помощь специалистов по рекламе, чтобы встряхнуть клиентов и подготовить почву для работы с двумя wybranными проектами.

Выгода: четкая стратегия Джобса — сосредоточение на двух продуктах — стала лучшей из многих альтернативных и импонирующих руководству компании способов спасти Apple от банкротства.

Презентация Джобса также иллюстрирует несколько «лучших практических ходов», которые стоит иметь в виду при подготовке мощной, но короткой речи.

Во-первых, начните с наиболее ярких аргументов и доказательств, а не прячьте их до самого конца речи, чтобы сделать «сюрприз». Джобс сразу обратил внимание слушателей на основные аспекты и четко расставил приоритеты. Приз выигравшим эту борьбу — внимание аудитории. Если вы не смогли сразу привлечь внимание слушателей к срочности и важности проблемы, второго шанса у вас может не быть.

Исследования так называемого «эффекта первенства» показывают, что, когда людям надо запомнить какой-нибудь список, они запоминают первые несколько пунктов гораздо лучше, чем те, что стоят в середине или конце перечня. Но если вы продаете свою идею в течение длительного периода времени, работает «эффект новизны»: слушателям легче вспомнить высказывания, которые сделаны ближе к концу речи. Чтобы получить выгоду от использования обоих эффектов, сразу озвучьте самые важные положения, а затем, завершая свое выступление, кратко повторите их.

Во-вторых, будьте откровенными. Никаких скелетов в шкафу! Джобс кратко описал ситуацию в первых семи словах: «Эта компания находится по уши в дерьме». Мы еще поговорим о механизмах, помогающих удерживать внимание слушателей, в главе 8. Некоторые из них связаны с умением вовлечь аудиторию в разговор — по ходу презентации попросить ее угадать, о чем пойдет речь дальше. Но ни за что нельзя долго держать слушателей в неведении. Делитесь своими выводами и точками зрения.

И наконец, не усложняйте. Даже самые умные люди стараются облечь свои идеи в максимально лаконичную, понятную форму. Благодаря ей вашу речь будет легче запомнить, оценить, проанализировать и соотнести со своим опытом. Описывая проблему, следите за тем, чтобы ваше высказывание было не длиннее предсказания из китайского печенья¹. Обобщите свою идею в ста словах, а не в тысяче. Сведите рекомендации к одной-двум фразам. Но не забудьте поделиться всей необходимой информацией, цифрами, данными. Вы должны быть в состоянии защитить свою идею, если это понадобится.

Теперь у вас есть модель того, как выстроить десятиминутную, отвечающую требованиям Google, презентацию своей идеи. Но ППОВ действует не менее эффективно в более формальной обстановке и при ра-

¹ Традиционные китайские новогодние печенья, внутри которых вложены бумажки с написанными на них пожеланиями или шутивными пророчествами.

боте с рядом разных аудиторий, каждая из которых имеет свои интересы. Чтобы проиллюстрировать возможности модели ППОВ в таких сложных ситуациях, мы выбрали историю о роковой встрече в Белом доме. Она состоялась 13 мая 1940 г. — примерно за полтора года до того, как США вступили во Вторую мировую войну. Если во время описанной встречи в 1997 г. компания Стива Джобса висела на волоске и могла обанкротиться, то тогда, во время встречи в Белом доме, будущее всего свободного мира было поставлено на карту. Как вы увидите, хорошо структурированная десятиминутная речь, в которой освещались две первые составляющие модели ППОВ, запустила продажу идеи. Далее в течение нескольких недель была серия презентаций, призванных осуществить шаги О и В, а затем «закрыть сделку».

Дело о войне

В мае 1940 г. начальник штаба армии генерал Джордж Маршалл (впоследствии он командовал всеми военными действиями союзников против Германии и Японии), а также несколько высокопоставленных чиновников кабинета попросили о встрече с президентом Франклином Рузвельтом, чтобы выразить несогласие с недавним сокращением военных расходов, одобренным конгрессом. Они хотели, чтобы президент потребовал от конгресса вернуться к прежнему военному бюджету. В глубине души Маршалл думал о войне в Европе.

Тремя днями ранее, 10 мая, Гитлер начал свой блицкриг, вторгшись в ряд европейских стран и продвигаясь в сторону Франции. Тем не менее, как это ни странно сейчас звучит, Рузвельт и его команда больше беспокоились о предстоящих в ноябре 1940 г. президентских выборах — их не слишком беспокоило происходящее на континенте. В Соединенных Штатах преобладали изоляционистские настроения, а страна на тот момент была крупнейшим экспортером стали в Японию. В прессе почти не было публикаций о войне, разговоры о ней считались нежелательными в Белом доме. Как сказал один из разозленных происходящим сотрудников Маршалла перед этой встречей, «для них лучше проиграть войну, чем потерять хоть один голос на выборах».

Встреча была назначена на 11 часов утра. Когда Маршалл, министр финансов США Генри Моргентау и несколько других чиновников вошли в Овальный кабинет, Маршалл сразу заметил, что президент думает о чем-то своем. «Было очевидно, — позже прокомментировал генерал, — что он не желает нас видеть». Несмотря на это, Моргентау начал гово-

рить, вдаваясь в детали ситуации с военной техникой и бюджетами. Рузвельт резко оборвал его, сказав, что уже наслушался. Моргентгау продолжил: «Вы поговорите с генералом Маршаллом?»

Президент был краток: «Я и так знаю, что он скажет, поэтому у меня нет необходимости выслушивать его».

Как впоследствии рассказывал Маршалл, грубый способ Рузвельта увильнуть от разговора с генералом и его старшими советниками неожиданно заставил Маршалла ощутить всю ответственность за исправление «отчаянного положения» в военной сфере, в котором оказались Соединенные Штаты. «Да, он был президентом, но у меня была информация, которой, я не сомневался, он не имел или не понимал», — позже скажет Маршалл.

И тут он сделал свой ход. «Вспомнив, что у стоящего человека большое психологическое преимущество над сидящим, я воспользовался состоянием президента [страдающий полиомиелитом Рузвельт был прикован к инвалидной коляске]. Когда президент завершил заседание, я, не получив возможности высказаться до этого, подошел к нему, остановился, глядя на него сверху вниз, и спросил: “Господин президент, уделите мне три минуты?”» Судя по голосу Маршалла, он изо всех сил пытался сдерживать поток эмоций.

Рузвельт, привыкший к почтительности и сдержанности своих военных советников, удивился напористости Маршалла.

«Конечно, генерал Маршалл», — ответил он.

Маршалл рассказал Рузвельту все, что хотел, но так как его переполняло чувство отчаяния, он представил свои идеи в более мрачном свете и с большей страстью, чем изначально намеревался. Он рассказал, что военное положение было не просто сложным. Оно было «катастрофическим». Доказательств оказалось предостаточно. Гитлер вторгся в Данию и Норвегию в апреле и взял их практически без боя. Всего три дня назад Гитлер быстро и без проблем завоевал Люксембург, Бельгию, Нидерланды и Францию. Эти действия подтвердили не только наличие у Гитлера плана по завоеванию Европы, но также мощь его военной техники.

На этом фоне Америка была едва ли в состоянии защищать свои границы и тем более справиться с таким свирепым врагом. Боевая техника времен Первой мировой войны устарела. Ее возможности были меньше минимальных, тех, что могли обеспечить победу в случае, если бы Гитлер использовал свои рычаги с целью отсечь США от всех рынков и жизненно важных источников снабжения. Командиры постоянно жаловались на плохое состояние оборудования и его неготовность к войне.

«Я приехал сюда в первую очередь поговорить о снижении финансирования», — продолжал Маршалл. Но его ставки были много, много выше.

«Я не знаю, как правильно выразить то, что я хочу сказать, президенту Соединенных Штатов, но все-таки скажу вам то, что думаю, — тут снова всплыли все эмоции Маршалла. — *Вы обязаны что-то предпринять, причем уже сегодня*». (Эта фраза была выделена в расшифровке аудиозаписи воспоминаний Маршала об этой встрече.)

Давайте остановим эту историю на мгновение, чтобы разобраться, на каком этапе нашей модели ППОВ находится Маршалл.

ППОВ: определите проблему

Первый и основной вопрос, приходящий на ум аудитории, когда вы продаете ей идею, звучит так: «Ну и что? Почему кто-то должен тратить свое время на вас?» Поведение президента Рузвельта сделало этот вопрос очевидным для Маршалла, но зачастую он скрыт и присутствует только в фоновом режиме, когда вы представляете свою идею. Поэтому первый шаг Маршалла был логичен: обозначить, описать и документально подтвердить проблему, которую должен был решить президент. Маршалл использовал свои три минуты, чтобы нарисовать четкую и яркую картину кризиса военной техники и подготовки, с которым США столкнулись на пороге войны. А эмоции, с которыми он преподнес это сообщение, помогли ему быть правильно понятым.

Как гласит эпиграф к этой главе, «правильно поставленная задача наполовину решена». А если верить эксперту по коммуникациям Дэвиду Зарефски, «точное определение является ключом к убеждению». При обеспечении четкого ответа на вопрос «В чем проблема?» вы выбираете контекст, в котором ваши идеи будут оцениваться. Когнитивные психологи называют этот подход *фреймингом*. Его цель — воздействовать на восприятие людей, на стандарты, которые послужат им ориентирами, доказательства, которые они считают важными, эмоции, которые их охватят, и решения, которые они в конечном итоге примут. Как сказал американский журналист и комментатор Уолтер Липман, «обычно мы думаем, что сначала смотрим, а потом определяем. На самом деле мы сначала определяем, а потом смотрим». Именно постановка задачи определяет то, что ваша аудитория подумает и решит.

В 2005 г. на Всемирном экономическом форуме в швейцарском Давосе общественный деятель Боно (которого мы уже знаем из главы 5)

встретился с премьер-министром Великобритании Тони Блэром, бывшим президентом США Биллом Клинтон, президентом Нигерии Олусегуном Обасанджо, президентом Южной Африки Табо Мбеки и главой Microsoft Биллом Гейтсом, чтобы обсудить проблемы Африки. Боно внимательно слушал, когда другие подробно описывали трудности, с которыми Африка сталкивается в преодолении СПИДа, бедности и политической коррупции. Затем модератор дискуссии спросил Боно, что тот хотел бы изменить в ситуации.

Вместо того чтобы продолжить дискуссию, Боно решил по-новому сформулировать вопрос. Он ответил, что хотел бы изменить «тон дискуссии». Боно продолжил:

«Посмотрите на нас — вроде бы разумные люди говорят о разумных вещах. Когда я иду по улице, мне обязательно кто-то говорит: “Как мне нравится то, что ты делаешь! Тема, которой ты занялся, очень важна, Боно!” [Но] я не думаю, что шесть тысяч африканцев, умирающих каждый день от СПИДа — это тема. Это — настоящая чрезвычайная ситуация. И три тысячи детей, которые умирают каждый день от малярии, — не тема исследования, а чрезвычайная ситуация».

Эта речь Боно прошла на ура. Аудитория, состоящая из глав корпораций, министров разных стран и выдающихся деятелей культуры взорвалась громкими аплодисментами. Бедность и СПИД в Африке — не обычная тема для обсуждения государственными деятелями и чиновниками. Это «чрезвычайные ситуации» в мире. Они требуют действий, а не анализа. Они затрагивают всех, а не только специалистов.

Однажды мы были свидетелями похожего рефрейминга проблемы на встрече между представителями общественности и руководством местного университета. Встреча состоялась потому, что студенческий городок накрыла волна преступлений. Представитель района, где начались проблемы, взял слово и озвучил длинный перечень жалоб на то, что университет, несмотря на свои обещания, не устранил эту проблему. Чиновники, которые недавно получили должности в университете и не имели ничего общего с невыполненными обещаниями, выглядели раздраженными и не желавшими слушать подробности. Но активист продолжал свои обвинения.

Чувствуя в чиновниках раздражение и отсутствие интереса к обсуждаемому вопросу, преподаватель колледжа, живший по соседству, прервал речь активиста и отметил, что все неприятности случились до того, как нынешние руководители пришли в университет. Преподаватель ска-

зал, что нынешняя ситуация сложнее, чем была когда-либо в прошлом, и непосредственно касается основных интересов представителей университета. Он рассказал историю о вооруженном нападении на нового преподавателя, совершенном за неделю до этого разговора в нескольких кварталах от кампуса. Пострадавший склонялся к тому, чтобы уволиться из небезопасного университета. «Вопрос, — сказал профессор, — не в том, что университет сделал или не сделал десять лет назад, а в том, что он еще может сделать сегодня, чтобы обеспечить безопасность своих студентов, сотрудников и преподавателей».

Представители университета сразу же оживились. «Как раз это мы и пришли обсуждать, — подтвердил один из них. — По вашему мнению, какие действия должен предпринять университет?»

ППОВ: объясните причину проблемы

Маршалл четко и убедительно донес до президента информацию о существующей проблеме. После этого возник естественный вопрос: «Как получилось, что ситуация настолько вышла из-под контроля?»

На втором этапе мы отвечаем на вопрос: «Откуда взялась эта проблема, чем она вызвана?» Расследование причин обычно указывает путь к решению. В конце концов, что решает проблему, как не устранение ее источника?

Этот вопрос ставил Маршалла под удар. Рузвельт оставался президентом в течение большей части 1930-х гг. и, таким образом, нес личную ответственность за ужасное состояние вооруженных сил. Если бы Маршалл высказал этот аргумент, он оскорбил бы президента и потерял бы шанс на его понимание и поддержку. Маршалл схитрил: не назвал виновника и позволил Рузвельту самому ответить на этот вопрос.

Моргентау позже описал эту встречу в своем личном дневнике, где отметил, что Маршалл поступил очень мужественно, подняв тему боеготовности американской армии в разговоре с Рузвельтом. «На президенте лежит ответственность за то, что армия сейчас находится в плохом состоянии... — писал Моргентау. — [Я] восхищаюсь поступком генерала Маршалла. Он смог достучаться до президента».

Таким образом, на втором этапе процесса, запускаемого моделью ППОВ, вы изучаете причины проблемы — подобно тому, как Стив Джобс рассказывал о 14 невыгодных проектах Apple. Но иногда нужно делать это дипломатично, избегая прямых обвинений, особенно если ваши слушатели участвовали в создании нынешних трудностей.

ППОВ: как я решу эту проблему?

Возможно, благодаря речи Маршалла Рузвельт понял, что он в ответе, по крайней мере частично, за ненадлежащее состояние военной техники. Когда Маршалл и Моргентау собрались уйти из кабинета, Рузвельт остановил их.

«Генерал, — буднично сказал президент, — зайдите ко мне завтра. И принесите мне список ваших требований».

Маршалл сделал это, и на следующий день перешел к третьему этапу своей стратегии: составил план по спасению армии. Он считал нужным заказать десятки тысяч новых самолетов, увеличить оборонное финансирование с текущих \$500 млн в год до десятков миллиардов в ближайшие два года, довести численность армии до 280 000, а также поставить промышленность на военные рельсы. Маршалл был уверен, что только с помощью этих мер США подготовятся к противостоянию фашистам.

Президент согласился с каждым из требований Маршалла.

Третий этап стратегии ППОВ — игра ва-банк. У вас есть возможность высказать свое предложение, показать, как оно решит проблему, и доказать, что это работает.

Вопрос о том, эффективно ли ваше предложение, должен занимать центральное место в вашей аргументации на этом этапе. Все понимают, что вы пришли с вариантом решения проблемы, но *работает ли он*? При продаже идей в технических областях зачастую процесс на этом этапе зависает. Например, строитель мостов из Питсбурга по имени Джордж Феррис чуть не лишился шанса изобрести колесо обозрения для Чикагской Всемирной выставки в 1893 г. — просто потому, что его кампания по продаже идеи, дойдя до этого этапа, больше не двигалась с места.

Главный архитектор выставки Дэниэл Хадсон Бернхем призвал инженеров США разработать что-нибудь «новое, оригинальное, смелое и уникальное», способное «конкурировать с Эйфелевой башней на Парижской выставке» и стать символом ярмарки, а также подчеркнуть престиж и высокий статус профессии инженера в США.

Феррис позже рассказывал, что детальный план строения гигантского вращающегося колеса пришел в его голову «как вдохновение» почти сразу после того, как он услышал о конкурсе Бернхема. После нескольких недель интенсивных вычислений Феррис и его команда поняли, что колесо из мечты может быть построено, и с разрешения Бернхема бюджетный комитет выставки одобрил эту идею.

Но уже на следующий день в комитете решили отказаться от воплощения идеи Ферриса. Как только распространились слухи о проекте колеса

обозрения, бывшие сторонники инженера стали оценивать его проект как «чудовищный», а инженеры посчитали его неработоспособным и небезопасным.

Но Феррис не испугался и начал настаивать на своем. Он сделал более подробные чертежи, вложил в проект \$25 000 000 собственных денег, привлек видных инвесторов, в том числе инженера, который участвовал в строительстве Канадской Тихоокеанской железной дороги. После пяти месяцев работы он снова обратился в бюджетный комитет и представил его членам значительно расширенный пакет документов, доказывающих, что проект работоспособен, также он показал чековую книжку с суммой, достаточной для создания огромного колеса. На этот раз комитет дал окончательное согласие на реализацию проекта, а колесо обозрения впоследствии стало хитом выставки. Позже о нем писали так: «Ни один экспонат Всемирной Колумбовской¹ выставки не сравнится по подлинной оригинальности и сенсационности с большим колесом обозрения, которое находится в самом центре ярмарки... В Эйфелевой башне не воплощены никакие новые технические принципы, а в собранном виде она мертва и безжизненна. Колесо же, когда его запускают, напротив, полно движения, грации и неопишуемого очарования».

ПРОВ: будет ли мой Ответ самым Выгодным из всех других вариантов решения проблемы?

На четвертом и последнем этапе продажи идеи вы должны доказать, что с точки зрения затрат осуществить вашу идею выгоднее, чем сохранить текущую ситуацию или последовать любому из существующих альтернативных решений. На этом этапе придется провести самый сложный сравнительный анализ всевозможных решений искомой проблемы.

Зачастую именно этот этап — самый сложный. Слишком непросто найти твердые доказательства того, что ваша идея лучше, чем все имеющиеся альтернативы. Вам придется полагаться на гипотезы, вероятность и логические заключения. Именно по этой причине эксперименты, пробные запуски, пилотные проекты и тест-версии, то есть «маленькие шаги», о которых мы говорили в главах 5 и 6, являются хорошими способами завершить презентацию своей идеи. Эти варианты помогают проверить, какие из возможных решений эффективнее работают на практике.

¹ Всемирная выставка в Чикаго была посвящена 400-летию открытия Америки, поэтому ее называли «Колумбовской».

Генерал Маршалл столкнулся с необходимостью провести такой анализ, когда по указанию Рузвельта он излагал свои требования по увеличению военного бюджета в конгрессе. Маршалл мастерски обосновал все плюсы своего плана и в итоге получил почти все то, о чем просил. В том же году деньги в армию приходили быстрее, чем их могли потратить: \$8 млрд перевели военным к концу 1940 г., и еще \$26 млрд — в 1941-м. К 7 декабря 1941 г., когда японцы напали на Перл-Харбор, конгресс уже потратил на военные нужды США больше денег, чем на армию и флот страны за всю Первую мировую войну. Трехминутный доклад генерала Маршалла обеспечил армии США отличную готовность к крупнейшей войне в истории.

Использование модели ППОВ при условии полного доверия

Джим Коллинз в своем бестселлере «От хорошего к великому»¹ пишет, что одна из лучших практик в наиболее эффективных компаниях — желание собрать все данные, проанализировать их, а затем «противостоять жестоким фактам». Звучит это довольно просто. Правда, как мы видим из рассказа о Джордже Маршалле и его встрече с президентом Рузвельтом, это легко сказать, но сложно сделать. Положение армии было «неудобной правдой» в сложный период, когда обитатели Белого дома были сосредоточены на переизбрании Рузвельта. Никто не хотел говорить о проблемах армии, и президент пытался игнорировать любого, кто приносил неприятные известия.

То есть при использовании модели ППОВ вы должны постоянно напоминать себе, что точка зрения вашей аудитории гораздо важнее, чем ваша собственная. Здесь вам придется вернуться к вопросам, которые мы подняли в главе 3. Как слушатель относится к вам? Доверяет ли вам аудитория? Сила личности Маршалла, его эмоциональность и хорошая репутация в сочетании со здравым смыслом побудили президента остаться и внимательно выслушать генерала.

При использовании модели ППОВ важно сбалансировать два важных фактора доверия:

- 1) вы должны выступать в роли убежденного адвоката, который увлечен тем, что он защищает, и разбирается в этом;

¹ Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

- 2) вы должны оставаться объективным экспертом, который проанализировал все стороны проблемы.

Ниже приведены хорошие примеры по уравниванию этих двух факторов в случаях, когда вы выступаете перед внимательной и хорошо осведомленной в вопросе аудиторией.

Отметьте как сильные, так и слабые стороны своего предложения: перехватите инициативу у оппонентов. Когда бывший генеральный директор Charles Schwab, Inc.¹ Дэвид Потрак только начинал свой путь в компании, он был активным, динамичным оратором. Но боссу пришлось одернуть его. «Коллеги не доверяют вам», — сказал он. «Почему?» — удивился Потрак, шокированный этим сообщением. «Когда вы презентуете идею, — продолжил босс, — то говорите только о том, почему с ней стоит согласиться, и умалчиваете о том, чем она плоха. Вы никогда не рассматриваете оба аспекта». Потрак принял этот совет близко к сердцу и изменил свою стратегию продвижения идей.

Когда аудитория думает, что вы необъективно оцениваете ситуацию, вы теряете ее доверие, особенно если существуют веские аргументы против вашей точки зрения, а вы делаете вид, как будто их нет. Не бойтесь оспаривать мнение противников. Укажите наиболее серьезные доводы против вашей идеи, а затем разберите их по одному. Перехватив инициативу у оппонента, вы повысите убедительность своей презентации.

Если у вас конфликт интересов, признайте его. Если налицо очевидный конфликт интересов, старайтесь сразу же урегулировать его. Когда менеджер по продажам утверждает, что необходимо нанять больше сотрудников в отдел продаж, а представитель отдела маркетинга настаивает на увеличении затрат на рекламу, люди, ответственные за бюджет, фильтруют эту информацию. Такие «корыстные» аргументы, если они не подкрепляются данными из объективных источников, не вызывают доверия.

Ваша задача — предвидеть это и найти решение проблемы. Признайтесь, что вам не хватает объективности. Этот поможет создать ощущение, что вы знаете о своей предвзятости, но сделали все возможное, чтобы преодолеть ее. Например, если вы хотите выступить по поводу возможного повышения в должности своего знакомого, можно начать так: «Все знают, что я был руководителем Джона. Но, надеюсь, я все же в состо-

¹ Американская дисконтная брокерская компания, учрежденная Чарльзом Швабом. Инновации, внедренные Швабом в сфере брокерских услуг, преобразили финансовый рынок.

янии здраво оценить его рабочие навыки». Приведите примеры важных поступков Джона и оцените их объективно — например, опираясь на отзывы и благодарности клиентов. В идеале попросите кого-то другого, не вовлеченного в этот конфликт интересов, описать его видение ситуации.

Не переоценивайте слабые аргументы. Иногда так хочется поразить аудиторию потоком аргументов, которые несведущий слушатель мог бы «проглотить», но которые при ближайшем рассмотрении оказываются ошибочными. Постарайтесь избежать этого искушения. Как мы уже отмечали выше, вы можете завоевать доверие, признав потенциальную слабость некоторых своих аргументов еще до их изложения, но велик шанс, что вы потеряете авторитет, если приведете слабый аргумент и слушатели поймут его несостоятельность.

Выскажите свои предположения. Но будьте осторожны. Четко излагайте их, чтобы аудитория знала, откуда берутся ваши аргументы. Если вы предполагаете, что аудитория разделяет ваше мнение о характере проблемы, так и скажите — в этом случае вас высоко оценят как человека, который продвигает свои идеи только с согласия аудитории. Если же слушатели не разделяют вашу точку зрения, они сами скажут вам об этом.

Выбор способа передачи информации: новые и старые формы

Другой фактор, который может повлиять на реакцию на ваши идеи, — выбор способа, с помощью которого вы эти идеи презентуете. Вы представляли себе, что находитесь лицом к лицу с Мариссой Мейер в офисе Google. Но давайте не будем забывать, что процесс продажи идей в Google начинается с общественного обсуждения на веб-сайте. Поэтому возникает вопрос: какие способы передачи информации — совещание (формальное или неформальное, общественное или один на один), записка, электронное сообщение, телефонный звонок, видеоконференция — следует использовать, чтобы эффективно донести свою мысль?

Общих правил здесь не существует. Организационная культура, ограничения, существующие в крупных международных корпорациях, доступность коллег в любой момент времени, ваши собственные сильные и слабые стороны при общении — все это влияет на выбор. Но мы можем кратко определить факторы, которые важно иметь в виду, если у вас есть роскошь выбора способа передачи информации.

«Пропускные способности» разных видов коммуникаций. Как мы уже отмечали в главе 4, неформальные личные встречи максимально подходят вам, если ваша цель — наладить отношения. Они также имеют много преимуществ в момент презентации идеи. Когда вы находитесь рядом с кем-то вы можете поймать невербальные сигналы, такие как тон голоса, язык тела, эмоциональные акценты. Разговор Джорджа Маршалла с Рузвельтом дал результат, потому что генерал не сдержал эмоций (об эмоциях мы поговорим подробнее в главе 8), что резко контрастировало с его обычным стилем общения. Маршалл «задел» Рузвельта на личном уровне. Ни одна записка или телефонный звонок не заменит этого вида общения. Если вам важно передать личную информацию в кратчайшие сроки, устройте неформальную встречу, это оптимальный вариант коммуникации. Дальше в порядке убывания пропускной способности следуют видеоконференция, телефонный разговор, обмен сообщениями в мессенджере, письмо и мейл.

Двустороннее или одностороннее общение. Нужна ли вам обратная связь? Если вы сосредоточены исключительно на презентации, а отзывы аудитории вам не важны, представьте свою идею на официальном заседании или в меморандуме. Если вы хотите сразу же услышать отзывы аудитории и это — часть вашей стратегии продажи идеи, презентуйте идеи на неформальных встречах или, что менее эффективно, в ходе телефонного разговора.

Система веб-сообщений, как в Google, — еще один отличный способ получения отзывов, комментариев и замечаний в случае, если вы все еще дорабатываете свою инициативу: с ней необязательно собирать группу людей в одном помещении. Но надо учесть разницу между личной и электронной формами обратной связи. Отзывы, полученные в ходе встреч или по телефону, содержат спонтанные эмоции, это позволит вам точнее оценить интенсивность и направленность полученной вами оценки.

Упорядочивание аргументации. Официальные письменные заметки — лучший способ передать набор идей, тесно связанных между собой. На более поздних стадиях продажи идеи, когда ваше предложение продумано до мелочей, все аргументы выверены и найдены лучшие из них, полезно кратко законспектировать идею и использовать эту запись как официальное письменное предложение. «Манифест арахисового масла» Брэда Гарлингхауса из Yahoo (см. главу 1) — хороший пример того, какую роль официальный документ может сыграть в деле продажи идеи.

Потенциал для широкого распространения. С тех пор как появился Интернет, стало возможным обеспечить широкое распространение

любой формы сообщения — от формального концептуального документа до неофициального подкаста или видеоролика, в котором эксперты обсуждают свои идеи. Личные встречи, напротив, позволяют сохранять конфиденциальность. Будьте особенно осторожны: сообщения по электронной почте не очень подходят в случаях, когда важна конфиденциальность.

Основа ППОВ: данные

Чтобы быть убедительным, для каждой из четырех составляющих модели ППОВ надо разработать свои доказательства, независимо от того, каким способом вы их преподнесете. Сейчас мы рассмотрим разные варианты доказательств, чтобы вы подготовились и предоставили аудитории те данные, которые покажутся ей убедительными. Существует пять видов доказательств.

1. Данные на основе статистики

Генерал Маршалл подготовил к встрече статистику — сведения об относительной мощи немецкой и американской армий. Именно эта информация легла в основу его определения проблемы, с которой столкнулись США. Но, как выразился премьер-министр Великобритании Бенджамин Дизраэли (мы знаем об этом от Марка Твена), «есть три вида лжи: ложь, гнусная ложь и статистика». Выясните, можно ли доверять статистическим данным, которые вы собираетесь использовать, — это не менее важно, чем выбор человека, который будет их представлять.

Есть много стандартов относительно того, какими должны быть статистические данные — начиная от самых строгих, дважды рецензируемых специалистами научных стандартов медицинских исследований и заканчивая находящимися в свободном доступе данными исследований, проводимых веб-сайтами с целью определить предпочтения пользователей. Необходимо выявить стандарты, к которым привыкла ваша аудитория. В огромном количестве случаев даже ненаучные исследования могут иметь значительный вес в бизнес-организациях, так как там слишком мало времени для принятия взвешенных решений.

Например, в 1995 г. руководители Yahoo Джерри Янг и Дэвид Фило придумывали, как заработать денег при помощи своей новой системы веб-индексирования. Главным вопросом было, стоит ли привлекать

рекламу потребительских товаров на сайт в качестве источника доходов. Пресс-служба Reuters предложила Yahoo запускать рекламу рядом со своими новостями, но Янг и Фило очень боялись разочаровать и оскорбить сообщество пользователей Yahoo, которые считались «интернет-пуристами».

Как же они решились запустить рекламу? Что заставило их согласиться с публикацией онлайн-объявлений? Исследование, проведенное выпускником Гарвардской бизнес-школы Рэнди Хейкиным, которого как раз наняли в качестве вице-президента Yahoo по продажам и маркетингу. Команда Хейкина вывесила опрос на главной странице Yahoo. В нем спрашивалось, как пользователи отнесутся к записи их личных данных, а также к рекламе и акциям в рамках портала. Хейкин думал, что ответят от 5000 до 10 000 посетителей сайта. Но в опросе приняли участие 90 000 человек — и чуть больше половины из них заявили, что не против рекламных объявлений. Этот стакан был наполовину пуст или наполовину полон? Янг и Фило были заинтересованы в деньгах, которые принесет реклама, поэтому они решили, что исследование указывает на лояльность пользователей к рекламе. У Yahoo появилось 20 рекламодателей в первые три месяца после запуска проекта и еще 50 в течение трех последующих месяцев. Пользователи продолжали посещать Yahoo. Так Янг и Фило стали ярыми приверженцами новой бизнес-модели, а Yahoo полюбилась рекламодателям и инвесторам, в итоге став одним из основных игроков в интернет-экономике.

2. Конкретные примеры

В дополнение к статистике Маршалл привел президенту конкретный пример представляющих угрозу действий США: нападение гитлеровской Германии на ряд европейских стран в апреле 1940 г. Свидетельствовали ли эти нападения о возможности германской агрессии по отношению к Соединенным Штатам? Гитлер отрицал это. Но Маршалл был уверен, что дело идет именно к этому. Примеры всегда таковы: они выглядят очень убедительными. Но то, что в них увидит слушатель, — это всегда вопрос интерпретации.

Как показывает многовековой опыт мастеров убеждения, примеры играют ключевую роль практически во всех успешных стратегиях по продаже идей.

По словам одного исследователя, Авраам Линкольн «никогда не обращался к аргументу в случае, когда иллюстрация была уместнее». Аль-

берт Швейцер¹ выразил это так: «Пример — не основной способ влияния на других. Это — единственный способ». Именно по этой причине благотворительные организации часто изображают на своих плакатах детей: важно, чтобы за заболеваниями и социальными проблемами, с которыми борется организация, стояли реальные человеческие лица.

Ученые зачастую не доверяют примеру как форме доказательства, потому что в их понимании это просто «анекдоты», выбранные с целью подтвердить существующие убеждения и предубеждения говорящего.

Но даже в научных кругах яркий пример может оказаться полезным в ходе процесса убеждения. А вот в мире организаций примеры в ходе убеждения способны открыть многие двери. Среднестатистическая аудитория из управленцев гораздо лучше воспринимает конкретные примеры, чем статистические данные.

Когда вы утверждаете, что какой-то фактор является проблемой, первой мыслью большинства слушателей, даже из Google, будет: «Приведите-ка мне типичный пример этой проблемы». Если вы сможете сделать это, значит, создали хорошую основу для более подробного разбора ситуации.

А иногда идею можно продать при помощи одного примера, как это было в нашей предыдущей истории о профессоре и представителях университета. Охватила ли студгородок «волна преступлений» или нет, но тот факт, что профессора ограбили под дулом пистолета в этом районе, создал ситуацию, на которую университет должен был прореагировать.

3. Собственный опыт слушателя. Наглядные пособия и тестовые версии

Личный опыт — мощный источник доказательств. Если вы пытаетесь привлечь сторонников к новой идее, мало что способно убедить быстрее и надежнее, чем презентация, в ходе которой не только говорят, но и показывают. Именно поэтому автодилеры привлекают клиентов, устраивая тест-драйвы новых автомобилей, а потребительские компании распространяют бесплатные образцы-пробники новых продуктов.

Наглядные пособия могут быть очень убедительными. Если бы у Маршалла на руках была расшифровка телеграммы, в которой бы говорилось, что Гитлер планирует вторгнуться на территорию США, генералу

¹ Выдающийся немецкий философ, музыкант и врач, лауреат Нобелевской премии мира за 1952 г.

не нужно было бы ссылаться на сложную статистику, сравнивая относительную мощь военной авиации двух стран. Рузвельт бы сразу понял необходимость подготовки к войне. Наглядные улики убеждают быстрее, чем другие виды доказательств.

Например, в 1970-х гг., когда Дов Фроман — физик, ставший инженером в Intel, — решал, как убедить своего босса, Гордона Мура, инвестировать деньги в создание нового полупроводникового чипа, он понял, что лучший способ добиться результата — наглядная демонстрация. Фроман создал трехмерный макет устройства, чтобы показать, как оно работает. Затем, всего за десять минут демонстрации, Фроман показал Муру совершенно новый метод вычисления. Инженер позже так описал произошедшее: «Мы собрали 16-битовую микросхему с набором простейших транзисторов, вставленных в 16 разъемов. Красные лампочки отображали биты... Мы показали Гордону, как нажатием кнопки можно запрограммировать устройство, и продемонстрировали, как все работает». Так новый продукт был одобрен боссом всего за десять минут — просто потому, что Мур смог увидеть, потрогать и понять его.

4. Личное свидетельство

Если ваша аудитория не может непосредственно «пощупать» доказательства, лучший вариант — пригласить людей, которые смогли оценить ваши доказательства и готовы рассказать об этом.

Судебные разбирательства основаны как раз на свидетельских показаниях: адвокаты обеих сторон стараются пригласить максимально полезных свидетелей. И многие предприятия зависят от фокус-групп, интервью с клиентами, экскурсий топ-менеджеров в цеха и офисы с целью поговорить с обычными сотрудниками, а также множества других методов, которые помогают получить доступ к фактическим показаниям клиентов и сотрудников. Неформальный онлайн-опрос, который провели в Yahoo с целью понять, стоит ли запускать рекламные сервисы, помог собрать личные мнения пользователей. Yahoo могла бы пойти еще дальше и пригласить несколько участников опроса, чтобы те высказали свои соображения лично. Профессионалы часто предпочитают проводить личные встречи с пользователями, чтобы интерпретировать результаты исследования, — так проще определить контекст собранных данных.

Еще одна эффективная форма свидетельских показаний — рекомендация из уст надежного эксперта. Если врач говорит вам, что при своем знании и опыте он бы принимал в вашем случае такое-то лекарство и по-

шел бы на определенную операцию, вы слышите серьезные личные свидетельства.

5. «Общепринятые» истины

Пятая и последняя форма свидетельства — самая ненадежная: общественный консенсус. Обычно он выражается приблизительно такими словами: «Все знают, что наши клиенты стильные и ценят высококлассный шопинг». Далее вы отмечаете, что идея коллеги ввести простые униформы для сотрудников магазина бессмысленна, зато ваше предложение создать модную, концептуальную форму одежды является лучшим решением. Конечно, можно было пойти и опросить клиентов по этому поводу, но ваши ресурсы и время были строго ограничены. В итоге в ходе презентации вы полагаетесь на «общепринятые» истины, в которые верите и вы сами, и ваша аудитория. Эта форма свидетельства очень популярна, потому что делать такие заявления просто. Но для внимательных зрителей аргумент такого рода наименее убедителен. Разве кто-то может знать, в чем «каждый уверен»? То, что считается общепринятым в один год, становится устаревшим в следующем году. Американские производители автомобилей в последнее время были не в состоянии продать сотни тысяч неэкономичных внедорожников и грузовиков, от которых, как «знают все», американцы были без ума — до тех пор, пока, как «знают все», те же американцы не отказались от их использования.

Заключение

Третий этап процесса убеждения — презентация идеи — дает вам возможность использовать все знания, которые вы получили на этапах 1 и 2. Если вы хотите убедить аудиторию сделать что-то новое, надо предоставить ей мотивы для этого действия и привести весомые доказательства. Лучшие аргументы обращены к интересам и убеждениям аудитории. Но, как мы уже убедились в этой главе, то, что считается достаточным доказательством при одних условиях, не имеет отклика при других. Понимание среды, в которой вы работаете, — первый этап использования практического мышления в качестве инструмента убеждения.

В этой главе мы разобрали простую, но мощную модель ППОВ, позволяющую предвидеть возражения и продать идею, которая отвечает на вопрос «Что нам делать?».

Шаг первый: определите проблему.

Шаг второй: проанализируйте причины проблемы.

Шаг третий: предоставьте ответ-решение.

Шаг четвертый: сравните чистую выгоду вашей идеи с выгодой от альтернативных вариантов решения проблемы.

Как мы отметили в рассказе о встрече Стива Джобса с руководителями рекламной компании, модель ППОВ помогает структурировать интенсивную дискуссию, которая длится от пяти до десяти минут. Но она может также стать основой для такого процесса продажи идеи, который длится недели и подразумевает презентации перед несколькими типами аудиторий, как в случае с Джорджем Маршаллом, который смог продать свое видение кризисного состояния боеготовности США сначала президенту, а затем и конгрессу в мае 1940-го.

При использовании модели ППОВ необходимо предоставить соответствующие формы доказательств в поддержку каждого утверждения. Существуют ли доказательства того, что есть означенная вами проблема? Какие доказательства подтверждают ваше представление о ее источниках? Можете ли вы доказать, что предложенное вами решение работает? Кто кроме вас может поручиться, что ваше решение является лучшим из всех возможных? В этой главе мы исследовали пять форм доказательств, помогающих ответить на эти вопросы: данные статистики, примеры, наглядные пособия и тестовые версии, личное свидетельство и «общепринятые» истины. Мы уже говорили в главе 5 о том, что необходимо настраиваться на предпочтительный канал убеждения аудитории и выбирать доказательства с его учетом, даже если лично вам кажутся более убедительными другие факты. И обратите внимание на средства передачи данных и их «пропускные способности», важно ли вам получить отзывы от аудитории, какова будет степень «управления» сообщением и насколько широкую огласку вы хотите придать своей презентации.

Следующая глава завершит наше изучение третьего этапа: мы анализируем способы, при помощи которых вы можете сделать свои идеи и аргументы не только понятными, но и запоминающимися. Даже в Google ценят хорошие лозунги («Не будь злым!»), изображения (лаконичная белая домашняя страница со словом Google) и рекламные кампании (отдел кадров Google недавно работал под девизом «Вы гениальны? Тогда мы ищем сотрудников!»). А президент Рузвельт был не только впечатлен аргументацией Маршалла, но и тронут его эмоциональностью. Хорошо запоминающиеся слова и образы могут передать суть сложнейшей идеи и довести ее до аудитории с молниеносной скоростью.

Впечатлите аудиторию. Личный подход

Есть наука, логика, разум: мысль проверяется опытом.

А еще есть Калифорния.

Эдвард Эбби, автор книги «Банда разводного ключа» [1975]

У сердца есть свои доводы, о которых разум ничего не знает.

Блез Паскаль, французский математик и физик [1623–1662]

Примите во внимание следующие два факта, касающиеся жизни современных компаний.

- Согласно данным *The Wall Street Journal*, каждый день во всем мире делается приблизительно 30 млн презентаций PowerPoint, и
- 78 процентов опрошенных сотрудников признались, что они спали во время последней презентации, проводившейся в их компании.

Мы считаем, что эти факторы связаны друг с другом. Эта глава — наша попытка спасти вас и ваш голос от кладбища идей, где все надгробные плиты украшены клипартами¹ и все могилы покрыты жирными пикселями.

Когда вы приводите солидные доводы в пользу своей идеи, вы обращаетесь к разуму людей — человеческому калькулятору, который складывает выгоду и стоимость вашего предложения, затем взвешивает их. Эта часть продажи идеи абсолютно необходима, и ваша постановка проблемы, приводимые доказательства, аргументы — это основания, на которые ваши слушатели будут опираться, объясняя, почему они говорят вашей идее «да» или «нет».

¹ Готовые изображения, используемые при создании графического дизайна, фото- и видеомонтаже (от англ. clip art).

Тем не менее проблема остается. На самом деле решение принимает не этот калькулятор. Включается что-то более глубокое и интересное. Вспомните, чему научили нас в первой главе умнейшие бизнесмены и лучшие когнитивные психологи относительно того, как люди принимают реальные решения. Крайне рациональный Энди Гроув так сказал об этом: «Вдалбливайте информацию, а потом доверьтесь нутру». Альфред Слоун, изобретатель современной бизнес-корпорации, советовал своим сотрудникам исследовать соответствующие факты и аргументы, а затем прислушиваться к своей «интуиции», которая принимает «окончательное бизнес-решение». Подсознание, как учил Мальком Гладуэлл в книге «Сила мгновенных решений», принимает логическую и фактическую информацию, собранную сознательным, определяет закономерности и превращает их в озарения, основанные на опыте. Эти озарения, а не ваше логическое изложение или сильные доказательства, вырабатывают решение принять или отвергнуть новую идею.

Так что на самом деле в каждом случае, когда вы убеждаете, вы имеете дело с двумя аудиториями: рациональным калькулятором ваших слушателей и интуицией, принимающей решения. Первой аудитории вы представляете аргументы и доказательства, но если вы не сможете доступно донести свою идею так, чтобы среагировала интуиция, то вы проиграете. В этой главе рассматривается восемь особенных путей, которые обеспечат вам допуск к интуиции, принимающей решения. Эти техники направлены на захват внимания аудитории, а еще они помогают удержать внимание слушателей на вашей идее. Чтобы использовать эти методы, не обязательно обладать выдающимися творческими способностями или быть гением по части маркетинга. Всего лишь нужно во время подготовки задать себе вопрос: *«Какой из этих восьми приемов, которые могут сделать мою идею запоминающейся, подходит для сложившихся обстоятельств?»* Выберите столько методов, сколько считаете нужным. Затем, в качестве последней стадии подготовки, определите, какие картинки, истории, эмоции или персональные штрихи могут обогатить вашу презентацию.

Вот эти методы:

- 1) добавьте выразительности;
- 2) используйте наглядную демонстрацию и символические действия;
- 3) выкладывайтесь полностью;
- 4) расскажите историю;
- 5) сделайте историю личной;

- 6) используйте загадки и головоломки;
- 7) налаживайте отношения посредством аналогий и метафор;
- 8) заставьте аудиторию думать.

Метод первый: добавьте выразительности

Бактериальная инфекция представляет серьезную проблему для больницы, где каждый год тысячи людей умирают из-за бактерий, переносимых от одного пациента к другому на руках врачей и медсестер. Но заставить персонал больницы, в особенности врачей, мыть руки после каждого осмотра оказалось на удивление сложно, несмотря на то, что все знают, насколько это важно. Вкратце, больничная гигиена — это классический пример продажи идеи, во многом схожий с попытками убедить сотрудников любой сложной организации принять новую «передовую практику», когда старые привычки глубоко укоренились. Почему так сложно продать эту идею? Стивен Дабнер и Стивен Левитт, авторы книги «Фрикономика»¹, исследовали этот вопрос по материалам журнала *The New York Times Magazine*. В фокусе их работы была история из практики медицинского центра Седарс-Синай в Лос-Анджелесе. В этой клинике у врачей было несколько объяснений того, почему они не соблюдают правила гигиены рук: дескать, они слишком заняты, раковины не всегда удобно расположены, — и вот вам наиболее поразительная отговорка: врачи на самом деле думали, что они мыли руки. В последней отговорке есть оттенок самонадеянности. Каждый врач был убежден, что «кто-то другой» являлся разносчиком бактерий. Перед администрацией больницы встал деликатный вопрос, касающийся организационной политики: как продать врачам идею мытья рук так, чтобы не обидеть их и не отдалить? Администраторы пытались решить эту проблему с помощью вдохновенных информационных плакатов и обращений по электронной почте и факсу. Тем не менее те сотрудники, которые были назначены следить за врачами, сообщали, что никаких изменений в поведении медиков не отмечалось. Тогда руководство больницы переключилось на убеждение посредством материальных стимулов: если «шпионы» видели, что врачи моют руки, последним выдавался десятидолларовый подарочный сертификат на посещение местного буфета. Эта программа произвела небольшой положительный эффект, но соблюдение правил все еще не достигло уровня, необходимого больнице для безопасности

¹ Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

пациентов. В итоге в больнице решили попробовать наглядный подход — визуально продемонстрировать важность мытья рук. Во время официального обеда для старшего медицинского персонала руководитель, ответственный за инициативу с мытьем рук, удивил всех, принеся лабораторные планшеты и попросив врачей оставить отпечаток своих рук на этих планшетах, чтобы зафиксировать, какие бактериальные культуры имеются на их руках на этот момент. Затем на основании этих отпечатков сделали разноцветные графические изображения бактериальных колоний, живущих на руках. Эти картинки постарались сделать максимально отвратительными. На последнем этапе картинки трансформировали в заставки рабочего стола и загрузили их на все компьютеры в клинике. Итак, где бы ни были врачи, их преследовали эти изображения. Выполнение правила мыть руки немедленно достигло почти 100 процентов и осталось на этом уровне. Изображения реальных бактерий на руках врачей, считают Дабнер и Левитт, стоили не только тысячи слов, но и «тысячи статистических таблиц». Эта история — крайний пример, иллюстрирующий общеизвестную истину о человеческом восприятии: люди реагируют на идеи, которые легко визуализировать, потому что их легко вызывать из памяти. Психологи называют это явление «доступностью». Изучая исследования этого важного аспекта убеждения, мы встретили интересный пример, который показал, как целая отрасль была построена по этому принципу.

Психолог из Аризоны (и автор бестселлера) Роберт Чалдини, работая над проектом по исследованию социального влияния, однажды посетил тренинг для продавцов страховок. Участникам тренинга предложили изучить статью под названием «Добавишь картинку — сможешь продать», в которой излагалась одна из самых успешных стратегий продаж в индустрии. Инструктор объяснил эту технику так: «Если вы продаете автостраховку, уединитесь с клиентами в тихом месте и заставьте их представить, что они только что разбили машину. Если вы продаете медицинскую страховку, сначала заставьте клиентов представить, что они лежат в больнице и не могут работать. Если вы продаете страховку от кражи в доме, пусть клиенты подумают о том, каково будет приехать домой из отпуска и обнаружить, что все украли. Проведите их через каждую картинку, пусть они прочувствуют каждый момент».

Такая система продаж работает потому, что независимо от статистической вероятности люди думают, что если они могут легко представить какие-то события, те скорее всего могут случиться. Если происходит крушение самолета или ураган захлестнул побережье, то резко растут продажи страховок от авиакатастроф и наводнений, потому что в голо-

вах людей крутятся яркие свежие картинки того, как падают самолеты и сильные штормы наносят страшный ущерб. Более того, чем «доступнее» идея, тем сильнее люди верят в ее реальность. Вся прелесть заставок рабочего стола в больнице Седарс-Синай как раз и заключалась в том, что там были изображены бактерии, которые действительно обнаружили на руках врачей. Но живописное изображение может вызвать доверие, даже если доказательств нет. Сфальсифицированные фотографии непознанных летающих объектов породили убеждение, что нашу планету посещали существа из другой галактики. Известные запоминающиеся рассказы о чудесах порождают религиозное поклонение. Притягательная картинка в рекламе заставляет поверить, что новый шампунь или лосьон после бритья действительно улучшит личную жизнь. Увидеть — значит запомнить, а запомнить и значит поверить. Прежде чем использовать любое изображение, которое вам показалось притягательным и связанным с вашей идеей, убедитесь, что ваша аудитория отреагирует на картинку именно так, как вы предполагаете.

Менеджер по продажам, участвовавший в одной из наших программ для руководителей, рассказал нам историю о председателе правления, который забыл об этом важном предостережении, и, пытаясь пошутить, выбрал для презентации картинку, которая стоила ему доверия.

Он начал свою презентацию на совещании по национальным продажам с показа большой фотографии скунса. «Кто это?» — спросил он резко аудиторию, большинство которой составляли бухгалтеры. Все молчали. После нескольких мгновений он ответил. «Это вы, — заявил он. — Вы воняете». Последовала мертвая тишина. Так за три секунды он разрушил свое положение лидера группы продаж. С того момента сотрудники прочно ассоциировали его с этой оскорбительной картинкой. Годом позже он с позором был изгнан из компании. В этой истории два урока. Первый: преувеличение часто вызывает смех, но только если это не преувеличение чьих-то недостатков. Второй: если вы хотите использовать яркое изображение, чтобы выразить свою мысль, сперва убедитесь, что вы на одной волне со слушателями. В противном случае вы рискуете оставить долгую память о плохой презентации.

Метод второй: используйте наглядную демонстрацию и символические действия

Ничто не может быть выразительнее, чем объект, который ваша аудитория может увидеть, потрогать, или же опыт, который они могут получить.

Таким образом, если корпоративная культура позволяет, демонстрация и символические действия будут превосходным способом сделать идею запоминающейся. В своей книге «Суть перемен»¹ профессор Гарварда Джон Коттер приводит историю, которая иллюстрирует силу демонстрации. Старший менеджер по снабжению Джон Стегнер пытался внедрить в своей международной компании инициативу по снижению расходов. У каждого завода были свои поставщики и свои договорные цены на поставки. Проанализировав ситуацию, Стегнер предложил сократить расходы на миллиард долларов посредством централизации закупок, однако руководителям подразделений не нравилась эта идея. Они не желали отказываться от автономии и контроля над снабжением, и они не верили в то, что идею Стегнера можно воплотить в жизнь.

Чтобы доказать свою правоту, Стегнер попросил студента-практиканта исследовать всего одно изделие, которое покупали все фабрики, — перчатки, используемые рабочими в производственных помещениях. Данные исследования были шокирующими: фабрики закупали 424 различных вида перчаток для одной и той же работы по ценам от \$3 до \$17 за пару. Этот факт сам по себе уже был достаточно убедительным, но Стегнер захотел сделать его запоминающимся, поэтому он попросил студента купить по одной паре перчаток каждого вида и прикрепить к ним ярлык с информацией об их цене, фабрике, где они используются, и подразделении, к которому принадлежит данная фабрика. Затем он собрал руководителей подразделений.

Зал заседаний постепенно заполнялся. Перед глазами собравшихся, как потом рассказал Стегнер, предстал «огромный стол, на котором обычно ничего нет или лежит несколько бумаг, заваленный горой перчаток. Каждый руководитель смотрел на эту выставку целую минуту... это редкий случай, когда им нечего было сказать. Они просто стояли там с открытыми ртами». Стегнер превратил эту коллекцию перчаток в выездную экспозицию, чтобы продать инициативу по сокращению расходов во всей компании. В итоге его фирме удалось сэкономить сотни миллионов долларов на закупках.

Более очевидна роль демонстраций скептикам внутри организации, когда в компании запускают новый продукт. Эдвину Лэнду, дальновидному предпринимателю, который основал компанию Polaroid и руководил ею, было сложно в начале 1970-х убедить руководство своей компании в том, что идея мгновенной съемки на фотоаппарат с самопро-

¹ Коттер Дж., Коэн Д. Суть перемен: Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.

являющейся пленкой была технически выполнима. Даже его коллеги с большим опытом считали проект слишком сложным, а получившийся аппарат слишком громоздким для потребителей массового рынка. Итак, когда Лэнд решил, что разгадка близка, он пригласил группу руководителей Polaroid в свой кабинет, поставив в комнате резиновую лягушку, бумажного тигра и расстелив разноцветное одеяло. Сам же скрылся в смежную комнату, где химик и фотограф готовили пилотные модели фотоаппаратов Лэнда для их дебюта, и вернулся в свой кабинет с камерами SX-70, которые впервые должны были использоваться за пределами лаборатории. Группа начала делать снимки. Как только из фотоаппаратов с характерным жужжанием появились цветные фотографии лягушки, тигра и одеяла, руководители купили идею. Они увидели и потрогали «будущее» своей компании, а SX-70 стал хитом.

Если вы попросите людей выполнить символические действия, связанные с вашей идеей, они это запомнят. Более того, исследования психологического феномена, называемого «нога в двери» (мы еще поговорим о нем в главе 9), показали, что как только человек предпринимает конкретное действие, связанное с признанием какой-то ценности или убеждения, например, ставит во дворе своего дома рекламный плакат с изображением политического кандидата, то очень велика вероятность, что человек в итоге примет сторону этого кандидата.

Иногда этот эффект пытаются использовать в корпоративных ритуалах. Высшее руководство компании AOL однажды сконструировало огромного деревянного тиранозавра, представляющего компанию Microsoft, и поставило его на виду у сотрудников. Он символизировал тот факт, что новые онлайн-сервисы Microsoft виделись страшным монстром, который собирался поглотить основной бизнес AOL. Сотни сотрудников после этого решили бороться с Microsoft, написав свои имена на деревянном Ти-Рексе. Позже президент AOL Тед Леонсис признался, что «динозавр был, конечно, преувеличением... но я верил в угрозу. Спрашивал себя: "Собираешься ли ты позволить Биллу Гейтсу уничтожить себя?"»

Обращенное к сотрудникам предложение поучаствовать в символических действиях, чтобы сплотить их в ходе борьбы с конкуренцией, — довольно распространенное явление. Но эта техника также помогает попасть в кабинет высшего руководства, когда идет речь о инициативах, подразумевающих важные изменения на уровне компании. Например, когда Дэвид Потрак (которого мы узнали из предыдущей главы, когда учились использовать двусторонние аргументы) стал генеральным директором брокерской компании Charles Schwab, он захотел, чтобы она заняла видную нишу в сфере онлайн-торговли акциями. Он разработал

для этого онлайн-бизнеса стратегию «одной минимальной цены» и продумал, как продать эту идею своим руководителям.

Во-первых, он устроил выездной практический семинар для 130 руководителей компании, где представил подробный доклад о своей стратегии — с таблицами, графиками и другими данными. А в конце дня он устроил сюрприз. За командой руководителей заехали автобусы и повезли ее через Сан-Франциско к мосту «Золотые Ворота». У моста Потрак рассказывал о том, как в 1937 г. строители сумели преодолеть нападки множества сплоченных оппонентов, чтобы создать одну из самых ярких достопримечательностей США. Потрак говорил это, связывая историю этого реального моста с мостом, который должна была построить его команда для того, чтобы компания могла осуществить переход от старой экономической модели к новой.

Встреча закончилась тем, что руководители прошли по мосту «Золотые ворота», символизируя этим путешествие, которое им предстоит пройти сообща.

Просить старших должностных сотрудников поучаствовать в символическом действе — шаг рискованный: вы должны быть уверены, что аудитория готова к такому ходу событий.

Да и хорошая метафора не гарантирует того, что бизнес-стратегия успешна.

Вскоре после прогулки по мосту, которую придумал Потрак, период процветания доткомов закончился и основатель Charles Schwab вернулся к руководству, чтобы вовремя избавить компанию от интернет-стратегии, предложенной Потраком. Компания выжила только благодаря тому, что вновь пересекла мост (в переносном смысле) и вернулась к прежней экономической модели.

Метод третий: выкладываетесь полностью

Как мы отмечали ранее, люди более склонны верить вашим аргументам, если вы покажете, что сами в них верите. Убежденность убеждает, особенно если она подкрепляется подлинным чувством. Эмоции придают электрический заряд презентации, сообщая, что *эта идея для вас очень важна*. Исследования показывают, что в подходящей обстановке, если к вам есть доверие и вы не переусердствуете, эмоции одновременно со словами посылают вашей аудитории сообщение: *эта идея должна волновать и вас*.

В примере, который мы использовали в главе 7, чтобы проиллюстрировать модель ППОВ, (презентация генерала Джорджа Маршалла в мае

1940 г., убедившая президента Рузвельта начать подготовку ко Второй мировой войне) поворотный момент наступил, когда Маршалл дал волю своим эмоциям. «Я не знаю, как правильно выразить то, что я хочу сказать, президенту Соединенных Штатов, но все-таки скажу вам то, что думаю. *Вы обязаны что-то предпринять, причем уже сегодня.*»

Как правило, нужно оставить проявления эмоций для самых срочных идей. В противном случае люди перестанут вас слушать. Но не бойтесь показывать свои чувства, когда проблема является важной и когда кажется, что она непонятна вашей аудитории. Если вы давно знакомы с собеседником и ему известно, что обычно вы сдержанны, вероятно (как это было в случае с генералом Маршаллом), ваша эмоциональность произведет на него более сильное впечатление.

Для людей, придерживающихся «водительского» стиля убеждения (см. главу 2), напротив, эмоциональные проявления — часть повседневного поведения. Дональд Трамп однажды так описал свой стиль убеждения: «Когда [кто-то] говорит вам “нет”, иногда вы пытаетесь переубедить его. Вы рвете и мечете, собеседник рвет и мечет в ответ — и в итоге соглашается с вашим предложением».

Легендарный предприниматель полковник Харлан Сандерс, основатель сети KFC, сознательно использовал эмоции: «Я раньше стучал по прилавку, пытаясь доказать свою точку зрения, — как-то сказал он. — Это в дополнение к моей ругани до смерти пугало держателей франшизы, которые не соблюдали соглашений».

Его коллеги привыкли к этой тактике, потому что Сандерс использовал ее слишком часто. Но она работала при общении с людьми, которые недостаточно хорошо знали полковника. «Полковник — просто хитрец, — как-то сказал мудрый наблюдатель. — Когда он вошел в магазин и поднял крик, люди испугались и в итоге работали лучше».

Метод четвертый: расскажите историю

Как мы видели в главе 7, примеры — это основная форма доказательств при презентации идеи. Аудитории гораздо проще понять вас, когда вы переходите от конкретных примеров к общим словам, чем при обратном порядке. Наиболее яркий и эффективный способ привести пример — рассказать историю.

Однажды было проведено исследование с целью проверить эффективность различных форм убеждения. Одной группе учителей средней школы представили письменные данные и статистические таблицы, по-

казывающие, что внедрение в нескольких школах новой учебной программы по естественным дисциплинам привело к улучшению их усвоения учениками и повышению оценок за контрольные работы. Другая группа учителей слушала историю коллеги о той же новой учебной программе. Этот преподаватель уже опробовал ее и теперь рассказал вдохновляющую историю о ее успехе.

Как вы думаете, какая из двух групп захотела использовать новую программу? Конечно, та, которая слышала историю успеха.

Истории имеют много достоинств. Во-первых, они привлекают аудиторию сразу, давая ей возможность представить что-то конкретное. Во-вторых, в историях есть несколько волнующих моментов, каждый из которых влияет на остальные. Благодаря этому можно отобразить что-то очень сложное — например, свойства новой учебной программы — с помощью простого рассказа от первого лица. Этого почти невозможно добиться описанием.

Основное различие между простым примером и историей — это то, что ученые называют «движением». Когда вы рассказываете хорошую историю, аудитории становится интересно, как будет развиваться сюжет. Мы много раз видели этот эффект в действии. Углубляясь в рассказ, вы вдруг замечаете, что в комнате стоит тишина. Люди, которые еще недавно ерзали на стульях, следят за каждым вашим словом с пристальным вниманием, как дети, слушающие сказку перед сном. Если вы объединили презентацию своей идеи с подходящей историей, можете быть уверены, что человек, от которого зависит решение по вашему вопросу, будет вам внимать.

При продвижении инициативы вам должно быть важно, чтобы аудитория поняла не только вашу идею, но и тот процесс, который обусловил ее появление. Это укрепит ваш авторитет, так как покажет вашу тщательную подготовку и объективность. Это также даст вам возможность рассказать историю особого типа — «охотничий рассказ».

Такой рассказ начинается с краткого и четкого описания проблемы. Дальше посвящаете аудиторию в перипетии того, как вы искали наилучшее решение данной проблемы. Если вы используете для презентации программное обеспечение, не выводите ответы на экран раньше времени. Лучше подготовьте слайды со стимулирующими интерес надписями, скажем, «ПРОБЛЕМА», «КАК МЫ ПРИШЛИ К ЭТОЙ МЫСЛИ?», «ДАВАЙТЕ ИСКАТЬ ВЫХОД» и т.д.

Теперь пора рассказать аудитории свою историю. Почему задачу было так трудно решать? Почему она не была решена раньше? Пусть ваши ответы на слайдах возникают именно в тот момент, когда они появляются

в вашей истории. Где вы искали ответ? Были ли альтернативы, которые вы рассмотрели и отвергли? Почему?

Не тяните кота за хвост. Просто представьте свою историю как приключение. Покажите же им, как вы искали алмаз среди груды блестящих камешков. Пусть они помогут вам найти его.

Особая версия охотничьего рассказа — таинственная история. В этом случае вы даете ложные наводки, чтобы ваша аудитория постоянно думала: «Кто же это сделал?» Таинственная история здорово работает в творческом контексте — при продаже плана рекламных кампаний, маркетинговых программ или идей для написания книг.

В Голливуде презентация идей давно стала отдельным видом искусства. Когда известный представитель авторского кино режиссер Дэвид Линч предложил двум руководителям канала ABC свою идею неформатного телевизионного сериала под названием «Малхолланд Драйв» (Mulholland Drive), они с партнером Тони Кранцем использовали подход «таинственной истории».

Встреча состоялась в голливудском офисе Стива Тао, одного из руководителей студии ABC Entertainment. Как только Линч уселся на диван с чашкой черного кофе и незажженной сигаретой в руках, Кранц пустился в описание первых кадров нового фильма. Мы перескажем эту историю в настоящем времени, так же, как это сделали Линч и Кранц.

«Вокруг темнота, — начал Кранц. — Издалека доносятся звуки проезжающих по шоссе машин... Вдруг — шум мотора приближающего авто, фары освещают куст олеандра и длинные лапы эвкалипта. Машина проезжает дальше, ее фары ярко освещают указатель с названием улицы — Малхолланд-драйв. Автомобиль продолжает движение, проезжает под указателем и надпись снова пропадает в темноте». Тут Кранц сделал паузу, а потом продолжил; «Проехавший мимо автомобиль — черный лимузин Cadillac. Водитель останавливается и наводит дуло пистолета на красивую брюнетку, сидящую на заднем сиденье. Через несколько секунд еще одна машина подъезжает из-за угла и резко врывается в лимузин. Женщина вылезает из-под обломков Cadillac и спускается с холма в Голливуд».

В этот места историю подхватывает Линч. Он описывает, как женщина по имени Рита останавливается на стоянке у жилого комплекса и обнаруживает в своей сумочке \$125 000. После аварии женщина потеряла память и не знает, кто она. Здесь появляется новая героиня — Бетти, начинающая актриса из Канады, которая спасает Риту и приводит ее в свою съемную квартиру. Пока две женщины пытаются собрать воедино фрагменты биографии Риты, камера снимает происходящее в разных частях

города, где полицейские и два подозрительного вида мужчины пытаются искать пропавшую без вести женщину.

Тут Линч замолчал и зажег сигарету. Он сидел в тишине, затягивался и смотрел в одну точку — на низкий столик у дивана.

Стив Тао не выдержал: «И что же было дальше?»

«Вам придется купить этот проект, чтобы узнать, что произошло дальше», — ответил Линч.

И ABC действительно купила этот проект. Обычно на пилотные серии дают несколько сот тысяч долларов. Но тут студия не пожалела \$4,5 млн, чтобы развить лежавший в основе шоу сюжет Линча. И хотя уже на стадии производства стало ясно, что сериал не удастся завершить из-за творческих разногласий, Линч снял по своему сценарию художественный фильм, который показывали в кинотеатрах.

«Это была лучшая презентация на свете, — позже говорил Стив Тао. — Слушаешь — и, ерзая на стуле, с нетерпением ждешь продолжения».

Метод пятый: сделайте историю личной

Когда Уинстон Черчилль собрался написать о конце Первой мировой войны с точки зрения первого лорда Адмиралтейства¹, он захватил все внимание читателей, пригласив их присоединиться к автору в весьма драматический момент: постоять вместе с ним у окна в ожидании окончания войны.

«Шел одиннадцатый час одиннадцатого дня одиннадцатого месяца в году², — писал он в 1927 г. в книге “Мировой кризис”³. — Я стоял у окна своей комнаты и смотрел на Нортумберленд-авеню и Трафальгарскую площадь, ожидая, когда Биг-Бен известит об окончании войны».

Был ли более эффективный способ увлечь читателей подробным историческим анализом финального этапа Великой войны, чем тот, который выбрал Черчилль, когда поделился очень личным опытом — ощущениями, бушевавшими его в Лондоне в День перемирия?

¹ Председатель военно-морского ведомства Великобритании. В настоящее время Адмиралтейство входит в состав Совета обороны страны.

² Считается, что Первая мировая война завершилась в 11 часов утра 11 ноября 1918 г., когда вступило в силу Первое Компьенское перемирие — соглашение о прекращении военных действий между странами Антанты и Германией.

³ Черчилль У. Мировой кризис. 1918–1925. — М.: Либроком, 2010.

Ссылки на актуальные проблемы, мысли, чувства и переживания конкретных реальных людей включают воображение аудитории, как лампочку. В благотворительных организациях десятилетиями используют этот метод.

Что вы сделаете с большей вероятностью — пожертвуете \$100, чтобы купить одежду и еду на три месяца для десятилетнего Карниса — мальчонки, живущего в постоянно воюющем африканском Судане, или переведете \$100 в управляемый Организацией Объединенных Наций фонд, вращающий миллиардами долларов с целью помочь беженцам во всем мире?

Если вы продаете более традиционную идею, самые убедительные из историй — те, которые вызывают воспоминания о личном опыте слушателей. Аудитория визуализирует, украшает и окружает вашу историю собственным контекстом, тем самым делая ваше видение более ярким, правдоподобным и запоминающимся.

Наш друг американец мексиканского происхождения недавно оказался в ситуации, которая иллюстрирует работу этого метода. Он был удостоен премии за правовую деятельность в мексиканской общине США, и его попросили выступить с речью на званом обеде в день ее вручения в нью-йоркском отеле Waldorf-Astoria. Он решил говорить об иммиграционной политике и недавнем решении построить вдоль южной границы США стену с целью удержать мексиканцев от нелегального проникновения в Штаты. Открыв эту тему, он сделал паузу, чтобы дальше рассказать несколько историй из жизни своей собственной семьи. Он говорил о препятствиях, с которыми столкнулись его близкие, перебираясь из Мексики в Америку; о том, как его дед записался солдатом в армию США во время Второй мировой войны и погиб на берегу Нормандии; как отец работал не покладая рук, чтобы сохранить семью и обеспечить максимально светлое будущее своим детям. Как утверждал наш друг, иммигранты, начинающие жизнь в США в качестве нелегалов, быстро становятся ярыми сторонниками американских ценностей.

Слушатели аплодировали ему стоя, но этим вечер не закончился. Когда наш друг встал, чтобы уйти, он увидел очередь из людей, желавших пожать ему руку и *рассказать свои истории*.

Слушая его речь, аудитория погрузилась в воспоминания о своих семьях, их борьбе и судьбах. Зал наполнился сотнями ярких образов, которые одновременно всплыли в сотнях голов. Речь удалась, потому что каждый из зрителей нашел свое личное доказательство правоты тех идей, которые пытался продать наш друг.

Существует множество способов персонализировать презентацию. Говорите о том, что узнали из рассказов своих клиентов или сотрудников

в связи с проблемой, которую пытаетесь решить. Используйте реальные имена, уточните, где и когда вы встретились. Приведите пример того, как эта проблема коснулась вас самих. Убедительный рассказ от первого лица может изменить ход даже самый привычного процесса принятия решений и добавить в него запоминающийся момент.

Истории, рассказанные от первого лица, способны изменить тон и ход даже самых формальных разбирательств. Например, несколько лет назад Верховный суд США заслушал дело о законе в Виргинии, согласно которому сожжение крестов как метод выражения политического мнения считался уголовно наказуемым преступлением¹.

Сжигать кресты в свое время было излюбленным методом расистов из ку-клукс-клана, к которому они прибегали в акциях, направленных против чернокожих. Поэтому закон штата Виргиния запретил этот символический акт ради сохранения общественного порядка. Но юридически это противоречило Первой поправке к Конституции США, то есть новый закон нарушал свободу самовыражения, особенно политически мотивированного.

Верховный суд Виргинии пришел к выводу, что сожжение креста — это конституционно защищенный акт свободы выражения, и теперь все ожидали, что Верховный суд страны, ранее постановивший, что право сжечь американский флаг гарантировано Первой поправкой, согласится с решением Виргинии.

Но в разгар обсуждения закона о сожжении крестов слово взял судья Кларенс Томас. Томас — самый тихий из судей и единственный афроамериканец — неожиданно пылко объяснил, какие ассоциации сожжение креста вызывало у него и всех афроамериканцев. Томас сказал, что этот символический акт только напоминает о «стоletии линчевания» и «царствии террора». У него не было никакого политического содержания кроме дикой расовой ненависти, и он имел «опасный эффект» на определенную аудиторию. В заключение Томас заявил, что сожженный крест «отличается от любого другого символа в нашем обществе».

Личная история Томаса, иллюстрировавшая значение этого символа в его жизни (Томас рос в штате Джорджия во времена, когда в стране существовала административная сегрегация), и истории афроамериканцев побудили других судей высказаться в его поддержку. Одни утверждали, что горящий крест не менее опасен, чем заряженное ружье, другие просто согласились с тем, что горящий крест — однозначно враждебный символ.

¹ Это дело рассматривалось в 2002–2003 гг.

Несколько месяцев спустя было принято решение законодательно запретить сожжение крестов. Личный рассказ Томаса перевесил все юридические прецеденты, которые обычно имеет силу в таких случаях (о чем свидетельствовали противоречия по данному вопросу в коалициях и множество юридических заключений, включенных в обоснование судебного решения с тем, чтобы получить всеми желаемый результат). Если бы Томас не решил высказаться, судьи наверняка бы приняли совсем другой закон. И если бы слово взял не чернокожий судья, а кто-то другой, речь не дала бы того эффекта.

Хотя рассказы от первого лица и личные истории могут быть очень убедительными, здесь существуют и риски. Во-первых, вы должны иметь полное право высказываться по соответствующему вопросу. Если бы судья Томас не был выросшим в бедности чернокожим, его речь дала бы обратный эффект. Во-вторых, когда вы утверждаете, что ваша история подлинна, она должна звучать достоверно. Если люди не поверят вам, вы просто-напросто потеряете авторитет.

Но здесь есть и свои плюсы. Пройдя тест на правдивость, вы наверняка остаетесь победителем. Люди будут уважать вас как личность. Дедушка всех специалистов по убеждению — Аристотель — выразил это так: «Мы гораздо глубже и с большей готовностью верим хорошим людям, чем кому-то другому: это справедливо, как правило, для любого вопроса и абсолютно истинно там, где полная уверенность невозможна и мнения расходятся... личные качества оратора можно назвать едва ли не самым эффективным средством убеждения, которым он владеет».

Мы еще будем говорить об этом в главе 10, перед тем как завершим эту книгу.

Сейчас существует целая индустрия консультирования по вопросам создания историй: ее работники предлагают руководителям на всех уровнях услуги коучинга, чтобы помочь им составлять речи для продвижения корпоративных перемен, вдохновлять и мотивировать сотрудников, убеждать коллег одобрить новую стратегию или выход на новые рынки. Возможно, вам необходим такой помощник, а может, он вам не нужен. Но вы не должны недооценивать силу хорошей персонализированной истории в деле продажи идеи.

Метод шестой: используйте загадки и головоломки

Люди любят головоломки и загадки, ведь те дают возможность пошевелить мозгами. Работая с группами, можно устроить для аудитории небольшой конкурс, посмотреть, кто первым разгадает вашу загадку.

Вот пример головоломки, которую мы используем на посвященных правовым проблемам семинарах для представителей бизнеса: в какой ситуации бейсбольный мяч был приравнен к киту? Когда задаешь вопрос такого типа, слушатели тут же проявляют любопытство. Какая же связь между бейсбольным мячом и китом? После нескольких неудачных попыток разгадать загадку они будут требовать правильного ответа. И пока это происходит, вы безраздельно владеете их вниманием. Им будет гораздо проще запомнить вашу идею, потому что она будет ассоциироваться у них с вашими головоломками и загадками.

Теперь мы, вероятно, должны объяснить, какая связь между китом и мячом. Она ведь, представьте себе, действительно существует (ну что, видите, каким мощным средством являются эти головоломки?). Ответ есть в деле о хоум-ране¹, который бейсболист из Сан-Франциско Барри Бондс, известный любитель стероидов, выбил в финальном матче 2001-го. Это был 73-й хоум-ран за сезон, что стало абсолютным рекордом Главной лиги бейсбола. Вместе с тем удар спровоцировал судебное разбирательство — выясняли, кто из зрителей поймал мяч «ценой в миллион долларов».

Судились два болельщика — владелец ресторана здоровой еды Алекс Попов и инженер-программист Патрик Хаяши. Изначально мяч попал в перчатку Попова, который, вскочив, схватил его, но тут завязалась потасовка, и в итоге мяч оказался в руках Хаяши. Попов подал в суд, чтобы получить мяч обратно, и его адвокат сослался на несколько судебных дел столетней давности, имеющих отношение к ловле китов. В соответствии с законами, регулирующими китобойный промысел, первый китобой, сумевший попасть своим гарпуном в кита, считается его владельцем, даже если другие моряки позже попадали в того же кита гарпунами или сумели убить его. Адвокат Попова утверждал, что разницы между мячом и китом в рассматриваемой ситуации не существует: раз Попов первым схватил мяч (существовали видеозаписи, подтверждавшие этот факт), он имеет право оставить его себе, даже если множество конкурентов-«охотников» выбивали трофей из рук Алекса и хватали его впоследствии.

Конечно, юристы Хаяши утверждали, что мячи не киты, поскольку не могут уплыть по собственной воле. Этот суд не выиграл никто: судья постановил продать мяч и разделить доход от продажи пополам.

Мы использовали эту головоломку, чтобы показать, как адвокаты ссылаются на прецеденты и давние дела, дискутируя друг с другом в суде, —

¹ Бейсбольный термин (англ. home run): удар, пролетевший все поле и вылетевший за его пределы.

это специализированная форма анализа, которая называется «правовое обоснование». В процессе презентации идеи сотрудникам организаций подберите загадки в рамках проблемы, которую вы пытаетесь помочь им решить. Что важнее: удовлетворенность клиентов или узнаваемость бренда? Как заработать больше денег, делая меньше работы? Головоломка работает лучше, если ее разгадка — именно то, что аудитория должна запомнить об идее, которую вы продаете.

Например, что общего между корпоративной стратегией и деревом? Корни дерева и ключевые продукты компании отвечают за рост. Эта ассоциация может быть полезной, если вы пытаетесь убедить людей вкладывать больше средств в один из основных продуктов компании, а не «разветвлять» их по рискованным новым рынкам.

Что общего между городом и прудом? Каждый из них имеет сложную экосистему, в первом случае состоящую из людей, а во втором — из животных, которую необходимо сохранять, чтобы выжить. Если вы продаете идею, связанную с утечкой квалифицированных специалистов из города, эта метафора привлечет внимание аудитории и простимулирует ее интерес к вашим предложениям по решению проблемы.

Метод седьмой: налаживайте отношения посредством аналогий и метафор

Как показывает пример головоломок, метафоры и аналогии отлично помогают сделать презентацию запоминающейся, потому что они строят «концептуальные мосты». Когда вы говорите о чем-то мало знакомом для аудитории, стоит начать с того, что она хорошо знает, а затем плавно перейти к основной теме. Физики говорят о черных дырах в космосе (это области сильнейшего гравитационного притяжения, которому не в состоянии сопротивляться даже свет), потому что мало кто может понять математические вычисления, необходимые для более точного описания этого явления. Но любой человек может вызывать в воображении образ большой черной дыры, вихрем засасывающей все в себя. Придумав хорошую метафору, физики, изучающие это явление, облегчили себе получение финансирования на исследования, смогли написать книги и выступать по телевидению.

Когда Боно хотел привлечь внимание Джесси Хелмса (см. главу 5), он использовал метафору, ставящую знак равенства между СПИДом и упомянутой в Библии проказой. Это помогло Хелмсу перейти от информации, которую он давно знал (текст Библии), к тому, в чем он не разби-

рался и что Боно пытался ему объяснить (бедственное положение людей в современной Африке). Эта метафора, в свою очередь, вызвала ассоциации с памятными новозаветными историями о том, как Иисус помогал прокаженным, исцеляя, утешая их и призывая своих последователей относиться к этим «неприкасаемым» древнееврейского общества с любовью и состраданием.

Метафора подвела Хелмса к неизбежному выводу: разве есть лучший способ послужить Богу, чем помощь бедным африканцам, больным СПИДом?

Метафоры также могут повысить самооценку слушателей, например — улучшить их представление о собственной конкурентоспособности, что послужит им стимулом к действиям. Спортивные и боевые метафоры — очевидные (и слишком часто используемые) тому примеры. Срабатывает любой образ, заставляющий аудиторию думать, что она в опасной ситуации.

На начальном этапе своего развития компания America Online¹ столкнулась со сложным выбором — вступать ли в переговоры, чтобы стать частью Microsoft, или не вступать.

На заседании совета директоров, где должны были принять решение по этому вопросу, мнения сильно разделились. В разгар споров слово взял член правления Даг Пибоди. «Мы хотим стать строчкой в резюме Билла Гейтса или королями онлайн-индустрии?» — спросил он.

Идея о том, что продажа позволит Биллу Гейтсу вписать еще один пункт в его послужной список, была неприятна полным духа соперничества членам правления, и они проголосовали за независимость компании. Это решение обеспечило акционерам AOL сотни миллионов долларов прибыли через несколько лет, когда на пике дотком-бума компанию все-таки купила Time Warner.

Собираясь использовать аналогии и метафоры, помните, что чем проще и известнее образ, к которому вы обратитесь, тем лучше работает воображение слушателей. История (в том числе вашей компании) — отличный источник аналогий и метафор для убеждения друг друга по вопросу стратегий.

Есть даже книга под названием «Идеи во времени: Как использовать историю при принятии решений» (Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers), в которой показывается, как исторические метафоры помогали принимать важные политические решения на правительственном уровне.

¹ В настоящее время компания известна под названием AOL Inc.

Если вы докажете, что предпочитаете стратегию, которая привела кого-то к историческому успеху, или же что стратегия вашего оппонента обеспечила общеизвестный провал, вы построите презентацию, основанную на аналогиях и способную дать нужный результат.

Например, когда президент Джон Кеннеди и его советники встретились для обсуждения Карибского кризиса в 1960 г., одним из вариантов решения в те роковые «тринадцать дней» была внезапная атака на Кубу с целью уничтожения русских ракетных установок. Но брат президента генеральный прокурор Роберт Кеннеди сравнил этот шаг с внезапным нападением Японии на Перл-Харбор, тем самым давая противникам этого решения хороший козырь в руки. Когда обсуждался этот вариант, Роберт передал брату записку. В ней было сказано: «Теперь я знаю, что чувствовал Тодзио, когда готовил атаку на Перл-Харбор». Правомерность этой аналогии с пылом обсуждали следующие несколько дней, но в конечном счете был выбран более умеренный план — проведение морской блокады.

Метод восьмой: заставьте аудиторию думать

Как мы утверждали выше, аналогии и метафоры строят простые мосты между тем, что ваша аудитория знает, и тем, что вы предлагаете.

Но наш последний инструмент создания запоминающейся презентации нужен для того, чтобы встряхнуть аудиторию, заставив ее думать о том, что ей пока неизвестно и незнакомо. Мы заимствовали этот метод у Эндрю Эббота — он рассказывает о нем на примере способа, применяемого учеными для запуска мыслительных способностей, в книге «Методика открытий» (Methods of Discovery). Это рискованный метод, если ваша аудитория не готова мыслить нешаблонно, но мы все равно предлагаем его — на случаи, когда он может пригодиться.

Ставьте под вопрос очевидное. Тем самым вам удастся заставить людей подумать о старых проблемах по-новому.

Правда ли, что молодежь заканчивает университеты с целью получить образование? Может быть, это просто небанальный способ для родителей удалить подростков из дома в тот период, когда молодые люди начинают вести себя активно, рискованно и экспериментировать над своим поведением? Это объяснило бы снисходительное отношение к соблюдению дисциплины в университетах.

Какова реальная цель любого бизнеса — служить своим акционерам или продолжать поддерживать бизнес своих поставщиков? Первая

из этих двух точек зрения правомерна для классических компаний, ориентированных на получение прибыли. А как насчет второй?

Сотрудник, настроенный против планов закупать товары у запрашивающих высокие цены, но зато местных поставщиков, может использовать этот посыл, чтобы настроить коллег против последствий программы закупок «от местных производителей».

Факт «наоборот». Поставьте факты с ног на голову и попросите аудиторию описать этот перевернутый мир.

Каким образом ваша организация может увеличить объем продаж за счет *повышения* цен? Если ваша аудитория — продавцы, попросите, чтобы они думали о себе как о покупателях. Если вы говорите о том, как повысить эффективность команды, спросите слушателей, что могла бы сделать компания, чтобы результаты работы ее сотрудников *ухудшились*.

Лукавство. Сделайте радикальное предположение и попросите аудиторию ответить на вопрос: какой была бы реальность, будь ваше предположение верно? Лучшие предположения — те, которые берут за основу существующие тенденции и доводят их до крайностей, в процессе чего обнаруживаются идеи, применимые к текущей ситуации.

Если вы продаете идеи, связанные со сбалансированием рабочего и личного времени, попросите аудиторию выбросить стандартное расписание рабочей недели и оптимизировать распределение времени между работой и отдыхом. В итоге вы увидите, как изменится расписание.

Предположим, что бензин стоит \$20 за галлон¹. Как в этих условиях изменится ваш бизнес?

Предположим, люди должны получать обязательное образование до тех пор, пока им не исполнится 26 лет. Каким образом ваша организация может использовать это в своей работе?

Переосмысление. Это любимый инструмент корпоративных стратегов и «визуалов». В ходе продажи идеи попросите аудиторию пересмотреть основные цели или миссии компании.

Компания Disney смогла улучшить отношения с сотрудниками тематических парков, начав воспринимать их в качестве актеров, а не работников. Компания Хегох сильно изменилась с тех пор, как вышла на рынок финансовых услуг и стала функционировать в других, не связанных с основным бизнесом, областях. Они решили «вернуться к корням», снова став «документальной компанией»². Электроэнергетические компании

¹ Около 4,55 л.

² В 1994 г. компания Хегох, чтобы подчеркнуть свою принадлежность к миру документов, ввела новый логотип: «The Document Company — Хегох» (в 2004 г. этот логотип был изменен).

стали позиционировать себя как энергетические — и получили возможность расширить спектр актуальных услуг.

Заключение

Третий этап процесса убеждения, подача идеи, — это возможность устроить шоу. Кроме этого, каждый раз, когда вы продаете идею, вы должны учитывать два уровня восприятия информации: рациональный и интуитивный. Глава 7 предоставила вам инструменты для обращения к рациональной стороне вашей аудитории. Из этой главы вы узнали о восьми способах обращения к интуитивной стороне: ярких образах, демонстрации, эмоциях, рассказах, личном опыте, головоломках и загадках, метафорах и упражнениях для фантазии.

Чтобы сделать ваши идеи запоминающимися, важно найти баланс. Обратив недостаточно внимания на эту часть вашей презентации, вы рискуете потерять аудиторию, усыпив ее. Статистика, к которой мы обращались в начале этой главы, показывает, что существует реальный риск убавлять коллег.

Но, приложив слишком много усилий и сделав презентацию излишне развлекательной, вы рискуете отвлечь слушателей от смысла своего сообщения. Люди будут помнить свист и перезвон, но забудут о том, что вы говорили.

Методы, которые мы вам представили, дают возможность соблюсти этот баланс. Они помогут вам продать идею, возбуждая воображение людей и сводя к минимуму необходимость удивить их «спецэффектами». Личные истории и яркие метафоры помогают «оживить» идеи, связать их с опытом аудитории. Они — те нити, потянув за которые слушатели вспомнят ваши идеи быстро и легко. В мире, где стандартизированные программы презентаций притупляют фантазию и не оправдывают никаких ожиданий, стоит удивить свою аудиторию.

Так выключите же компьютер. Поговорите с сидящей перед вами аудиторией о сути проблемы и конкретных способах ее решения.

Нарисуйте картину. Пригласите людей поучаствовать в процессе продажи идеи — пусть они заполняют пробелы в вашей истории воспоминаниями и переживаниями.

Третий этап процесса убеждения позади, настало время завершать сделку. В главе 9 мы переходим к последнему, зачастую самому сложному в процессе продажи идеи этапу — контролю за соблюдением обязательств. Это значит, что лицо, принимающее решение, не ограничится

пустыми обещаниями, но начнет действовать, а организационные препятствия, которые всегда мешают реализации идей, будут преодолены.

Работа с группами людей чревата проблемами, связанными с боязнью «передела территорий», распределением стимулов, сложными характеристиками сотрудников и контролем.

Подготовьте свою кампанию к запуску — мы почти готовы вызвать вашу идею на сцену. Но сейчас самое время поговорить о политике.

Заккрытие сделки. Обязательства и политика

Унция действий стоит фунта обещаний.

Мэй Уэст¹

*Те, кто слишком умны, чтобы заниматься политикой,
обречены жить под руководством глупцов.*

Платон

Чарльз Кеттеринг (1876–1958) был одним из самых талантливых изобретателей и инженеров Америки. В 1909 г. он основал компанию Dayton Engineering Laboratories Company (более известную как Delco). Семь лет спустя он продал ее General Motors. Решаясь на покупку, руководители GM объявили на заседании финансового комитета, что Кеттеринг «в центре происходящего. Тот факт, что господин Кеттеринг уделяет нам все свое время и внимание, имеет первостепенное значение».

История подтвердила мудрость их решения. Сегодня большинство людей в разных ситуациях пользуются преимуществами изобретений Кеттеринга, а историки считают Кеттеринга, наравне с Томасом Эдисоном, одним из истинных гениев Америки. Неполный список автомобильных изобретений Кеттеринга включает в себя автоматическую трансмиссию, электрическое зажигание, безопасное стекло и амортизаторы. Он также ввел несколько важных инноваций в области медицины и вместе с руководителем GM Альфредом Слоуном был соучредителем Института рака Слоуна–Кеттеринга в Нью-Йорке. Инженер попал на обложку журнала *Time* в январе 1933 г. Тем не менее, несмотря на потрясающие таланты, Кеттеринг, работая в GM, так и не сумел довести до конца продажу одной из своих самых интригующих идей — создание автомобильного дви-

¹ Знаменитая американская актриса 1930-х гг.

гателя, охлаждаемого потоками воздуха, который, как считал инженер, произвел бы революцию в отрасли.

Его история иллюстрирует две темы, рассмотрением которых мы завершим изучение процесса убеждения: необходимость брать с нужных людей конкретные обязательства и решать задачи организационной политики.

Кеттеринг был уверен, что охлаждаемый воздухом двигатель поможет вытеснить Model T¹ Генри Форда из списка автомобильных бестселлеров. С новым двигателем машины GM имели бы меньше деталей, меньший вес и более низкую стоимость и отличались бы от авто с двигателями, охлаждаемыми водой, гораздо более высокой работоспособностью в зимнее время: запустить Model T холодной зимой было непросто. «Это самое важное изобретение, когда-либо появившееся в автомобильном мире», — заявил Кеттеринг. И очень своевременное — ходили слухи, что Генри Форд был в процессе создания версии аналогичного двигателя.

Изобретение двигателя с воздушным охлаждением Кеттеринга оказалось своевременным еще по одной причине. Резкий спад спроса на автомобильном рынке в 1920 г. позволили совету директоров GM уволить креативного, недалёковидного генерального директора Уильяма Дюранта.

Его место заняли два управленца с консервативными взглядами: Пьер Дюпон и Альфред Слоун. Ранее Слоун убеждал Дюранта принять план реорганизации, подразумевавший назначение «босса» Кеттеринга (именно так сотрудники называли серьезного ученого) главой объединенного отдела исследований и развития. Внезапное увольнение Дюранта дало Слоуну возможность реализовать этот план.

«Босс», не теряя времени, воспользовался своим назначением, чтобы отстоять идею двигателя с воздушным охлаждением, и написал письмо руководству GM. В письме было сказано, что «двигатель с воздушным охлаждением того же типа, который разрабатывает Ford, готов... к производству». Затем Кеттеринг пригласил руководство GM в лабораторию Delco в Дейтоне, штат Огайо, где провел демонстрацию нового двигателя, с целью «сделать его запоминающимся».

Слоун и его команда были впечатлены. Дальше в стратегии Кеттеринга следовал «один маленький шаг» — просьба профинансировать производство ограниченного количества автомобилей с прототипом дви-

¹ Автомобиль, производившийся Ford Motor Company в 1908–1927 гг., первый в мире автомобиль, выпускавшийся миллионными сериями. Именно эта модель помогла Генри Форду «посадить Америку на колеса».

гателя с воздушным охлаждением. Исполнительный комитет GM разрешил это сделать.

На этом этапе «босс» Кеттеринг допустил ошибку. Закрыв сделку, он перевел все внимание на технические вопросы, оставив посторонним решать потенциальные политические проблемы. В исполнительном комитете между тем проанализировали все возможные варианты того, где собрать тестовые автомобили, и решили озадачить этим главу подразделения Chevrolet Циммершида. При этом с самим Chevrolet, который во времена правления Дюранта пользовался значительной автономией, никаких предварительных консультаций по этому поводу не проводилось. Это был, как позже отметил Слоун, «практически приказ».

Тут же возникли проблемы. Опасаясь, что штаб-квартира делает ставку на непроверенную технологию и это повлияет на будущее подразделения, Циммершид открыто начал критиковать проект. Его отношение передалось инженерам Chevrolet, которые скептически отнеслись к потенциалу двигателя и засомневались в его работоспособности. Они предложили GM передать проект в другое подразделение.

Но исполнительный комитет не сдавался. В ответ на запрос Кеттеринга руководители посоветовали ему проигнорировать «умников» и «всезнаек» и начать работу над проектом.

Затем возникли трудности, связанные со слухами. Пилотные проекты новых технологий всегда сталкиваются с проблемой восприятия: либо стакан наполовину полон, либо стакан наполовину пуст. Когда слухи позитивны и ожидания высоки, небольшие неудачи на первых этапах реализации новых инициатив рассматриваются как нормальная часть развития любой свежей идеи. Но когда слухи негативны, каждая проблема в проекте, пусть и небольшая, подтверждает ожидание провала.

Дурные слухи начали преследовать проект двигателя с воздушным охлаждением. Инженерные тесты показали, что при высоких температурах двигатель с воздушным охлаждением заводится с перебоями и теряет мощность. Кеттеринг начал устранять слабые места, но число сторонников проекта, крайне малочисленное в Chevrolet, стало падать и в других подразделениях компании. Плохие слухи распространялись все быстрее.

Кеттеринг чувствовал, что недовольство растет, и решил пожаловаться Слоуну. «Я совершенно уверен, что мы можем взять любой проект и добиться стопроцентного успеха в случае, если нам не придется преодолевать организованное сопротивление внутри корпорации», — сказал он своему начальнику. Кеттеринг уговаривал исполнительный комитет использовать свои официальные полномочия и «отдать приказ» сотрудникам Chevrolet серьезно заняться проектом.

Но подходящий момент уже был упущен, и исполнительный комитет отказался отдавать дальнейшие приказы Chevrolet. Слишком долго обсуждались плюсы и минусы нового двигателя, слишком мало времени было потрачено на его совершенствование. Слоун признал, что существовали «разногласия» в вопросе о том, почему все усилия зашли в тупик, но, тем не менее, он тоже отступился. Для Кеттеринга подготовили отдельное подразделение, чтобы продолжать исследования, но проект был обречен на провал, так как не было автомобильного завода, готового сотрудничать с инженером. Заводские подразделения одержали верх над отделом исследований и развития. Детройт победил Дейтон. Узнав, что новый проект GM больше не представляет угрозы, Генри Форд также выбыл из гонки. Так продолжалось до 1960 г., когда Volkswagen Beetle стал первым серийным автомобилем с воздушно-охлаждаемым двигателем.

Первый закон Ньютона для организаций

В истории Кеттеринга есть важный урок: чтобы преуспеть в заключительной стадии продажи идеи, не забывайте первый закон Ньютона. В нем говорится:

Любой объект, находящийся в покое, будет оставаться в покое, пока на него не подействует внешняя сила. Также и объект, движущийся с неизменной скоростью по прямой линии, будет продолжать движение, пока к нему не будет приложена внешняя несбалансированная сила.

Если мы опустим слово «несбалансированная» (им Ньютон означает силу, которая не компенсируется равной и противоположно направленной), этот закон станет первым законом Ньютона для организаций, поскольку он применим и к людям, и к материальным объектам. Закрывая сделку, вы должны сначала преодолеть «инерцию принятия решения», то есть направить принимающих решение людей, которые находятся «в состоянии покоя», в нужном вам направлении. Затем, будучи настойчивыми, вы должны инициировать организационный «толчок», чтобы сохранить ритм и темп вашей идеи — она ведь должна «продолжать движение... в том же направлении» и в конечном счете стать реальностью. Как нам показывает сага Кеттеринга, нельзя расслабляться после первого толчка. Внутренние силы, противящиеся изменениям, — страх пе-

ред неизвестностью, конкурирующие интересы, политика и озабоченность по поводу чужих зон влияния — будут тормозить развитие вашей инициативы, если вы не продолжите защищать ее и оказывать необходимое давление.

Преодоление инерции при принятии решения

Первый этап закрытия сделки зачастую самый сложный: нужно преодолеть естественную инерцию, которая не отпускает людей от их собственного «проверенного» и «надежного». Ученые называют это явление «статус-кво». Изменение требует усилий, поэтому люди стремятся сохранить статус-кво, если все работает «достаточно хорошо» и удовлетворяет их интересы.

Два штата — Нью-Джерси и Пенсильвания — недавно случайно проверили эту теорию. Жителям каждого из этих штатов было предложено два почти идентичных варианта автомобильного страхования: один дороже (пострадавший мог подать в суд и в итоге окупить весь ущерб в случае аварии), и другой подешевле (права потерпевших были при судебных разбирательствах ограничены).

Хотя варианты, предложенные водителям, были идентичны в обоих штатах, способы, какими водителей попросили выбрать один из них, отличались. В Нью-Джерси объявили, что водители по умолчанию будут оплачивать более дорогую страховку, если они специально не попросят более дешевый план. В Пенсильвании все было с точностью до наоборот: жителям сказали, что по умолчанию им оформят дешевую страховку, если они сознательно не выберут более дорогую.

Инерция при принятии решений победила в обоих штатах. Подавляющее большинство водителей Пенсильвании (80 процентов) предпочло остаться с более дешевой страховкой, в то время как почти такое же количество шоферов из Нью-Джерси (75 процентов) решили использовать более дорогую страховку. Многочисленные примеры инерции при принятии решений можно наблюдать повсюду: начиная с того как люди делают взносы в пенсионные планы (они платят больше денег, если это стандартная процедура), до того, как разрешают использовать свои органы в качестве донорских после смерти (они соглашаются на это гораздо чаще, если это выбор по умолчанию, сделанный за них в заявлении о выдаче водительских прав).

Как можно преодолеть инерцию и добиться приверженности вашей идее на личном уровне? Кеттерингу удалось это, о чем свидетельствует

первоначальный успех продажи его идеи двигателя с воздушным охлаждением Альфреду Слоуну и исполнительному комитету GM.

Все важнейшие факторы в процессе убеждения работали на него. Во-первых, благодаря хорошим личным отношениям со Слоуном у инженера был прямой доступ к руководству. Во-вторых, у него был авторитет одного из лучших изобретателей страны. В-третьих, с точки зрения интересов и ценностей его инициатива дала Слоуну шанс показать, как новая организационная структура GM внедряет инновации и помогает опередить основных конкурентов, особенно высокопродуктивный Ford. Наконец, Кеттеринг отлично подготовил аргументы в пользу своей идеи и подкрепил их запоминающимся показом прототипного двигателя.

В довершение этого — вот мы уже переходим к теме этой главы — он попросил о финансировании своих действий и получил согласие — разрешение начать экспериментальную программу в действующем автомобильном подразделении компании. Давайте приостановимся на мгновение, чтобы понять, чем отличается взятое обязательство от простого обещания или соглашения внутри организации.

Заручитесь обязательствами

Как отмечено в открывающем эту главу высказывании Мэй Уэст, «фунт обещаний» равен «унции действий». Если ваши отношения с аудиторией не вышли на уровень доверительных и вы не можете полностью положиться на данное ею слово, необходимо завершить сделку заручившись не обещаниями, а обязательствами.

Психологи утверждают, что, если вам важно заручиться осязаемой поддержкой, надо попросить собеседника принять меры, которые:

- 1) требуют приложения усилий;
- 2) не навязываются, а избираются самим собеседником;
- 3) известны и одобрены не только вами, но и другими людьми.

Действия, которых вы ждете от собеседника, могут быть простыми — например, отправка мейла группе лиц с просьбой одобрить вашу идею — или сложными — например, выделить миллионы долларов и сотни сотрудников на работы над вашей инициативой. В любом случае теперь вы сможете рассчитывать на этого человека в качестве союзника. Как выразился психолог Роберт Чалдини, приверженность «растит себе ноги»

благодаря конкретным действиям, которые удовлетворяют указанным выше четырем условиям. Простые действия растят приверженность делу и приводят к более важным шагам.

Как мы уже упоминали в главе 8, специалисты по продажам знают этот метод и называют его методом «ноги в дверях». Если продавец способен придержать дверь ногой, как правило, его впускают в дом или офис и дают ему возможность высказаться.

Психологи неоднократно документально фиксировали этот процесс. В ходе одного исследования ученые убедили множество домовладельцев согласиться с установкой огромного некрасивого рекламного щита государственной службы на их лужайках. Ключом к получению согласия людей стало посещение их домов двумя неделями ранее. Группа исследователей под видом волонтеров зашла в эти дома и попросила владельцев установить у себя на территориях небольшие, площадью в три квадратных дюйма¹, знаки с надписью «Будьте аккуратным водителем». Как только домовладельцы согласились с этим предложением — публично, без принуждения и почти без уговоров, они были готовы к установке большего по размеру уродливого щита с призывом «Будьте осторожны за рулем!». Оказалось, что 76 процентов представителей группы, согласившейся на установку маленького знака, были готовы к установке большого, — в отличие от всего 17 процентов представителей контрольной группы, к которым никто не приходил до этого.

Все это звучит обманчиво просто. Добейтесь — как это сделал Кеттеринг — согласия того, от кого зависит судьба вашей идеи, сделать один маленький шаг в сторону решения проблемы, и дело сделано. Но, конечно, все не так просто. Остается множество нерешенных вопросов. Мы имеем дело с вопросами индивидуального уровня, оставляя политические проблемы «на потом».

Во-первых, окружающие — люди умные. Они инстинктивно понимают, что даже скромные конкретные действия обязывают их, поэтому противятся им. Недавно мы консультировали крупное медицинское учреждение по поводу инициативы, подразумевающей перемены, и один из высших руководителей сильно сомневался в необходимости новой программы. Чтобы переманить его в стан союзников, мы спросили, не хочет ли он провести заседание, в ходе которого будут обсуждаться рекомендации, и начать его с прочтения рекомендаций вслух, чтобы все сосредоточились на них. Он согласился вести заседание, но отказался зачитывать рекомендации, предупредив, что даже этот маленький шаг

¹ Примерно 19,3 кв. см.

ему не по душе. Нам пришлось полагаться на явные достоинства идеи и позитивные отзывы его коллег, чтобы добиться — не без труда — поддержки этого руководителя.

Во-вторых, вы можете бояться проявить «чрезмерную настойчивость». Это особенно актуально, когда вы пытаетесь покорить важнейших и непреклонных людей, от которых зависит решение. Например, знаменитый голливудский продюсер Питер Губер был известен привычкой раздавать обещания всем и повсюду. Если верить книге «Бегство с места происшествия: Как Джон Питерс и Питер Губер обвели Sony вокруг пальца в Голливуде» (Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood), половина людей в Голливуде были уверены, что у них есть согласие Губера поддержать их проект в любой момент, но очень немногие смогли добиться от него реальной поддержки. Он бродил из офиса в офис, вводя людей в заблуждение своими фразами из серии «Давайте сделаем вот это, а потом это» и неиссякаемым энтузиазмом. Но после встреч с Губером люди обычно оглядывали комнату и спрашивали: «А что только что произошло?»

Чтобы успешно завершить сделку с такими людьми, стоит поучиться у Сью Макфарланд (из главы 2) искусству «обработки» ее суперобщительного босса Энди Гроува. С напористостью борются только напористостью. Помните, что сказала Макфарланд? «Гроув, как правило, вытирает об людей ноги, но [только] если они позволяют ему это делать». Встаньте на защиту своей идеи, не дайте гиперактивному боссу проигнорировать ее. А если он (или она) отказывается сделать конкретные шаги, смиритесь с тем, что вам отказали. Наконец, если вы не в состоянии заручиться обязательствами от человека такого типа, найдите союзника, который способен это сделать, и приведите его с собой для поддержки.

Третья проблема — страх быть отвергнутым. Он может повлиять на завершение любого процесса продажи, и продажа идеи — не исключение. На семинаре по искусству переговоров, который мы недавно проводили в производственной компании, менеджер по продажам рассказал нам о своем плане первого визита к новому крупному дистрибьютору из Южной Африки. Дистрибьютор попросил о встрече, чтобы договориться о распространении продукции премиального класса.

Менеджер по продажам рассказал, как он собирается позиционировать продукцию фирмы, поведать о политике ведения бизнеса в компании и поделиться ожиданиями по объему продаж за первые 12 месяцев отношений с дистрибьюторами. Он уже заканчивал свой рассказ, когда его начальник, который присутствовал в группе, спросил: «А потом ты попросишь его сделать заказ, не так ли?»

Менеджер удивился. «Неужели упомянутый мной объем продаж автоматически не подскажет ему, какой заказ надо сделать?» — спросил он.

«Тебе важно, чтобы он взял на себя обязательства, — ответил шеф. — Не завершай встречи, пока не примешь его первый заказ».

Почему менеджер по продажам с такой неохотой думал о принятии заказа? Он не хотел портить первую встречу, допустив малейший риск того, что новый клиент скажет ему «нет». Он все спланировал так, чтобы избежать ключевого вопроса. При этом заказчик сам просил встречи и, очевидно, хотел купить продукт. А от менеджера требовался только нужный вопрос. Если страх услышать слово «нет» способен парализовать даже опытного продавца, имеющего множество рычагов влияния, неудивительно, что люди, продающие свои идеи в менее безопасной ситуации, не хотят рисковать.

Решение одно: переборите этот страх. Если собеседник говорит «нет», когда вы просите его осуществить конкретные действия для продвижения вашей идеи, используйте это как трамплин для выяснения причин, обусловивших этот ответ. Ищите общие интересы и убеждения, которые могли бы обеспечить платформу для переработки (рефрейминга) вашего предложения.

Проблема смены приоритетов

Последняя сложность на вашем пути: вместо интересов и приоритетов, актуальных во время договоренности с вами, у собеседника появились другие. Эта проблема может возникнуть, даже если вы успешно завершили сделку и взяли с собеседника обязательства совершить конкретные действия.

Для продавцов идей жизнь организации представляет собой движущуюся мишень. Программы, приоритетные на прошлой неделе, могут стать пятыми в очереди на следующей неделе, потому что из штаб-квартиры компании пришли новые распоряжения, сотрудникам дали другие задания или произошло что-то неожиданное. Если человек, который принял решение по вашему вопросу, способен исполнить только два из пяти одинаково важных обязательств, данных на прошлой неделе, что можно сделать, дабы гарантировать, что ваша идея останется приоритетной?

Подтвердите общие интересы. Чем больше ваша идея способствует продвижению важных интересов другой стороны, тем вероятнее, что сторона будет придерживаться ее даже в изменившихся обстоятельствах. Укрепляйте эти интересы как можно чаще.

Положитесь на личные отношения. Ваши отношения с принимающим решение человеком играют важную роль в его решимости придерживаться данных обязательств. Чем крепче ваша связь и сильнее взаимозависимость (то есть чем чаще вы общаетесь на уровне доверия и чем в большей степени собеседник нуждается в вашем содействии его планам и инициативам), тем больше шансов, что он выберет вашу программу в качестве одной из двух способных пережить смену приоритетов. Если вспомнить главу 4 и систему обменов, то особенно благоприятная ситуация возникает тогда, когда за собеседником есть «должок».

Пригласите важных свидетелей. На начальном этапе распределения обязательств проследите (с поддержкой собеседника, конечно) за тем, чтобы высокопоставленные, влиятельные люди из вашей организации, особенно те, на которых ваш собеседник хочет произвести впечатление, стали «аудиторией», которая будет наблюдать за конкретными действиями вашего собеседника в связи с продвижением вашей идеи. Если приоритеты поменяются, наличие важных свидетелей, скорее всего, позволит сохранить вашу идею в списке важных.

Ведите отчетность. Идеи, реализация которых легко контролируется — то есть отслеживается системами мониторинга, оценивается по определенным четким критериям и предполагает конкретные дедлайны, как правило, выживают даже при условии, что люди, согласившиеся вам помочь, по каким-то причинам не могут сдерживать все свои обещания. Это легко проверяется на бытовом примере. Планируя устроить пикник для группы людей в своем саду или ужин в офисе и желая, чтобы пришли все приглашенные, попросите каждого из них принести что-то очень важное — столовые приборы, салфетки, чашки и т.д. — и скажите каждому, что он в ответе за этот предмет: *дескать, никто, кроме него, этого не принесет*. Если у приглашенного появятся другие важные дела в день пикника, он не сможет пропустить пикник, оправдывая себя тем, что, мол, «никто там не заметит моего отсутствия». Наоборот, он будет чувствовать себя ответственным за то, чтобы обеспечить наличие элемента, важного для успеха всего мероприятия.

Имейте это в виду при продаже идеи: дайте людям конкретные, уникальные и важные задания. Сделайте так, чтобы они почувствовали себя ответственными за весь план, наделив их ответственностью за одну часть — ту, которую никто, кроме них, не выполнит. Затем обозначьте конкретные сроки по их частям проекта. Если появятся конкурирующие приоритеты, коллеги продолжат работать скорее над вашим проектом, чем над тем, у которого нет дедлайна и вклад в который останется незамеченным.

Организационное управление: работаем с фактором политики

Наверное, пока хватит обсуждать проблему обязательств. Поговорим-ка о политике.

Вторая часть первого закона Ньютона для организаций гласит, что как только вы приведете людей в движение, они будут двигаться по определенной вами траектории, пока другая, уравнивающая сила не столкнет их с нее. Здесь нас ждет хорошая и плохая новость. Хорошей новостью является то, что организационный импульс может пронести идею на порядочное расстояние, как только лица, принимающие решения, предпримут конкретные меры и групповая работа над вашим проектом стартует. Плохая новость — существует множество компенсационных сил, которые способны замедлить или остановить этот импульс. Если вы хотите, чтобы план был доведен до конца, оставайтесь его активным и энергичным защитником.

Рассказ о двигателе с воздушным охлаждением Кеттеринга показал, что иногда в процессе продажи идеи разгораются сильнее споры между подразделениями. Когда такое происходит, серьезные проблемы в корпоративной стратегии, недостаток ресурсов и столкновение интересов могут загубить инициативу. Конечно, вы можете ожидать, что люди, которые не согласны с вашим предложением, будут честны и предложат провести открытую дискуссию вокруг его недостатков и достоинств. Чтобы такие дискуссии не стали проблемой, надо как можно лучше преподнести свою идею наиболее влиятельным людям — проходя один за другим все обсуждавшиеся ранее этапы процесса убеждения. Но часто споры идут не о достоинствах идеи, а о том, как она повлияет на существующее распределение полномочий, ресурсов и статусов. Когда такое происходит, первостепенное значение приобретают политические стратегии.

Существует множество доказательств того, что политика имеет место в жизни большинства организаций. Как мы уже упоминали в главе 2, исследования показали, что политическая деятельность есть практически во всех компаниях. И почти в половине случаев ее «очень много» или «достаточно много». Получается, что Платон был прав: если вы считаете себя «выше» политики в офисе, то вами будут командовать те, кто ею не брезгует.

Кеттеринг много в этом отношении сделал правильно, но он и его союзники допустили несколько ошибок — и их оказалось достаточно, чтобы загубить его идею. Ниже мы рассмотрим два наиболее политически важных риска, которые способны нанести удар по вашей идее, а потом изучим способы избежать или, по крайней мере, смягчить их.

Территориальные войны: насиженные места

Наиболее важная политическая проблема, с которой сталкивается любая новая идея, — то, что кто-то в организации увидит в ней угрозу для своего благополучия. Бертран Рассел, философ и лауреат Нобелевской премии¹, точно сформулировал эту особенность организационной жизни: «В каждой организации есть две цели: во-первых, официальная цель, для которой организация существует, во-вторых — расширение властных полномочий ее должностных лиц». Кеттеринг и Слоун не смогли оценить, какую угрозу для автономии подразделения Chevrolet представлял эксперимент с новым двигателем в сочетании с радикально новым стилем управления Слоуна.

Люди — самолюбивые и ранимые существа, стремящиеся защищать свои территориальные интересы, будь то борьба за королевство или стол в офисе. Например, Майкл Эйснер, бывший генеральный директор Walt Disney Company, однажды пригласил на должность президента компании голливудского суперактера и знаменитого брокера Майкла Овица. В сделке оговаривалось, что оба — и Эйснер, и Овиц — будут занимать должность главы Disney, и Овиц станет преемником Эйснера в качестве генерального директора.

В день, когда Эйснер нанял Овица, первый пригласил второго к себе домой на ужин, чтобы обсудить пресс-релиз, который должен был увидеть свет на следующий день. Когда Овиц зашел, его встретили Эйснер, финансовый директор компании Стив Болленбах и главный юрист-консульт Сэнди Литвак. Овиц не мог знать, что Болленбаха заманили в Disney на условиях, что он станет следующим президентом. Эйснер обещал то же самое Литваку.

Но дело обстояло еще хуже: до того дня Эйснер не сказал этим двум ни слова о назначении Овица. Когда Овиц вошел в дом Эйснера, Болленбах встретил его непрозрачным напоминанием о должностных территориальных границах в организации.

«Добро пожаловать в компанию, — сказал он. — Я хочу, чтобы вы знали: я никогда не буду работать на вас».

Литвак подхватил: «И я. Я тоже не собираюсь отчитываться перед вами».

Овиц посмотрел на Эйснера с тревогой, но тот промолчал и перевел тему разговора на составление пресс-релиза. Позже в тот же вечер он прошептал Овицу, что решит эту неловкую проблему, когда острые при-

¹ Английский математик, философ и общественный деятель Б. Рассел получил Нобелевскую премию по литературе в 1950 г.

ступы самолюбия Болленбаха и Литвака пройдут. Но он так и не решил ее, поэтому работа Овица в Disney превратилась в мыльную оперу, окончившуюся выплатой ему \$140 млн выходного пособия, за которым последовал неловкий и в конечном счете неудачный иск акционеров Disney, попытавшихся вернуть эти деньги обратно.

В своей книге мемуаров «Трудный выбор»¹ Карли Фиорина, бывший генеральный директор Hewlett-Packard, использовала фразу «тысяча племен», чтобы описать количество организационных территорий, на которые была поделена НР в тот период, когда она вступила в свою должность. Вскоре после начала работы в компании она спросила финансового директора, насколько НР близка к выполнению квартального плана, и он ответил, что понятия не имеет. Он объяснил, что в компании еще четыре человека кроме Фиорины, чья должность называется «генеральный директор», и у каждого из них — свой финансовый директор. Другие руководители не считали своей целью «улучшать общие показатели компании — их функция состояла в выполнении собственных планов». В каждом подразделении была своя маркетинговая стратегия, собственный бюджет и каналы распространения. НР как одной целой компании не существовало.

Хотя Фиорина так и не стала главой НР по причинам, которые не ограничивались «племенной» культурой, но то, что она наблюдала, — типичная проблема многих организаций. Иногда достаточно формально разделить компанию на группы или блоки, чтобы в них проявилось поведение «защитников своей территории».

Инновационные исследования социального психолога Анри Тэшфела показали, что задания, случайным образом распределенные по группам, способствовали сплочению людей с одинаковыми заданиями. Участники исследования вели себя более приветливо по отношению к тем, у кого оказывались аналогичные задания, и резко отдалялись от остальных. Умножьте этот эффект на сотни факторов, и вы поймете, почему подразделения соперничают друг с другом, даже если подлинного конфликта интересов между ними не существует.

Стратегический императив: импульс

В условиях организационной оппозиции самое важное из всего, чего могут добиться продавцы идей, — получение и поддержка позитивного им-

¹ Фиорина К. Трудный выбор: Уроки бескомпромиссного лидерства в сложных ситуациях от экс-главы Hewlett-Packard. — М.: Эксмо, 2009.

пульса для своей инициативы. Легко сказать, но сложно сделать: в большинстве политических баталий «проигравшие шумят больше». То есть те, кто рискует потерять власть, контроль над ресурсами или сотрудников, обычно борются более энергично, чтобы сохранить свой статус-кво. Никогда не стоит недооценивать рвение соперника при защите его интересов.

В основе этого феномена — мощнейший психологический принцип, описанный в многочисленных научных исследованиях и называемый «недостатком ответа». Люди сильнее реагируют на возможность потери, чем на перспективу выгоды того же размера, что и потеря. Профсоюзы будут торговаться за повышение зарплаты, но они начнут бастовать, если вы попытаетесь лишить их хотя бы одной из имеющихся привилегий. Таким же образом бизнес-подразделения могут лоббировать получение дополнительных ресурсов, но они будут бороться как воины, чтобы сохранить уже имеющиеся ресурсы.

Оппоненты Кеттеринга из Chevrolet немедленно отреагировали на то, что именно им навязали новый двигатель, и не унимались, пока с них не сняли нежелательное обязательство. Конечно, тогда не было потребителей и дилеров, требующих выпуска нового автомобиля, потому что тот еще не был построен и люди понятия не имели, как много бы они приобрели, купив его.

В итоге линия фронта пролегла между Chevrolet — самым успешным подразделением GM — и отделом исследований и развития, группой без явных союзников, основанной в другом штате и не имевшей прямого контроля над работой Chevrolet с этим проектом.

Феномен того, что «проигравшие шумят больше», объясняет многие политические головоломки, в том числе то, почему так трудно найти места для захоронения ядерных отходов и строительства тюрем (эту проблему называют ТНМЗД — «Только не у меня на заднем дворе») и почему страны запрещают недорогой импорт, повышая налоги и тарифы на ввоз (местные производители и профсоюзы сталкиваются с немедленной потерей доли рынка, и они кричат громче, чем большая масса потребителей, которым могли бы быть выгодны низкие цены).

Люди, которым были бы выгодны низкие цены на импорт и хорошо управляемое захоронение ядерных отходов, не организованы для политических действий, но те, кто потенциально проигрывает от дешевизны иностранных товаров или свалки ядерных отходов возле их города, создают вокруг своей проблемы много шума.

Как мы скоро увидим, существует несколько решений этой проблемы. Наиболее эффективным из них является создание открытых внешних площадок для обсуждения новых идей. Таким образом потенциальные побе-

дители и проигравшие могут выплеснуть свои разногласия на публику, и выявленные проблемы «насиженных мест» многие считают надуманными, то есть не связанными с общими интересами организации.

Альфред Слоун принял этот подход в связи с историей изобретения и продвижения двигателя с воздушным охлаждением и ввел в корпоративную практику публичные продажи идей внутри компании и среди ее подразделений.

«Все, что нам было нужно, — сказал он, — это место, чтобы собрать... всех сотрудников вместе в дружелюбной атмосфере для обмена информацией и обсуждения различных мнений». Там руководители могли выслушивать все высказывания по актуальному вопросу, взвешивать аргументы и интересы, а в итоге принимать верные бизнес-решения. Как мы видели в главе 7, Google разработал современную веб-версию системы Слоуна с открытым форумом для продажи идей.

Но при отсутствии такой практики вам необходимо освоить базовые политические маневры, чтобы избежать судьбы Кеттеринга. Ниже мы рассмотрим тактики, которые помогут завоевать и сохранить политический импульс ваших идей в условиях явного сопротивления со стороны группы сотрудников.

Как управлять политикой

Победа в политической баталии в рамках организации мало чем отличается от победы в традиционных политических схватках. Вместо рекламы по телеканалам вы можете использовать групповую рассылку электронной почты. И вместо создания коалиции типа движения «Матери против вождения в нетрезвом виде» или Союза борьбы за ответственную торговлю вам придется собирать сторонников своей инициативы в отделах маркетинга, продаж и планового. Ниже мы рассмотрим некоторые проверенные временем политические тактики, которые помогут вам выиграть битву. Прежде чем перейти к ним, давайте рассмотрим пример их умелого использования с целью преодоления организационной инерции и завоевания сторонников своей новой программы.

Арчи Норман спешит на помощь

В 1991 г., когда Арчи Норман приступил к руководству группой Asda Group PLC, полуразоренной сети супермаркетов в Великобритании,

судьба этой компании зависела лично от него. Изначально компания успешно обслуживала покупателей, для которых важно соотношение цены и качества, но неудачные решения руководства довели ее практически до разорения. Несколько мощных конкурентов начали представлять для Asda угрозу в традиционно успешных для компании регионах — в рабочих городах на севере страны; череда необдуманных и плохо рассчитанных бизнес-приобретений привела к кризису, к тому же делопроизводство компании теперь стоило слишком дорого. Сотрудники перестали вносить предложения с целью повышения производительности, так как боялись, что будут уволены за критику в адрес центрального руководства. Краткосрочный долг настолько ограничил поток наличности в компании, что она оказалась на грани банкротства.

В первый же день на новой должности Норман продемонстрировал решимость изменить эту отмиравшую культуру, сформулировав простую четкую цель. В 9:00 на совещании руководства Норман объявил:

Сегодня первый день нашей программы восстановления. Этот бизнес находится в плачевном состоянии и должен претерпеть изменения... Мы реорганизуем управление. Моя цель — сосредоточиться на проблемах магазинов, увеличить скорость обмена информацией и построить команду. Я хочу, чтобы все занимались нашими магазинами. Мы должны любить магазины до смерти. Это же наш бизнес!

Менеджеры прослушали эту речь молча, с каменными лицами, никто не сказал ни слова и не задал ни одного вопроса. Компания так долго была политическим минным полем, что никто не осмеливался говорить. Но Норман попал в точку. Он сформулировал простую цель своего плана, благодаря которой стало возможным изменить судьбу компании, — полюбить магазины.

Именно эта фраза стала лозунгом для его союзников на ближайшие месяцы, пока Норман старался изолировать своих противников и придать компании импульс перемен.

Чтобы подчеркнуть остроту ситуации, Арчи Норман сразу же приступил к делу. Менее чем через час после утреннего разговора он уволил дискредитировавшего себя финансового директора, который нес ответственность за тяжелое финансовое положение фирмы. И в течение следующих нескольких дней он посетил несколько магазинов, подтверждая свои слова делами. Его опасения подтвердились. Один менеджер заявил, что он «так устал от попыток достучаться до Asda и рассказать о проблемах магазина... что просто сложил руки. Ему казалось, что к нему отно-

сились как к сумасшедшему...» Норман понял, что с политической точки зрения в штаб-квартире рассматривали сотрудников магазинов в качестве врагов, а яркую и дорогостоящую стратегию по бессмысленному приобретению дополнительных бизнесов считали решением проблем.

Норман подчеркнул верность своему призыву «любить магазины» и избавил Asda от недавно купленной сети компаний по продаже ковров и мебели, а также строительной компании и уволил людей, которые стояли за сделками по их приобретению. Объясняя эти действия, он снова подчеркнул свою идею: «Моя цель — плотно заняться магазинами».

После этого Норман предложил воплотить программу по обновлению магазинов, согласно которой менеджеры из самых неприбыльных магазинов отчитывались перед ним напрямую. Норман работал в тесном сотрудничестве с этими менеджерами, помогая им спасти магазины и внедряя каждую из сработавших в одном месте инноваций — будь то новая техника выпечки хлеба или способ отслеживания продаж — в остальных магазинах. Этот метод распространения ряда небольших успехов по всей сети стал известен как «Путь улучшения Asda» (Asda Best Way). Со временем менеджеры магазинов даже начали соревноваться — кто сможет внести больший вклад в эту стратегию.

И каков же результат? За пять лет в магазинах Asda стало на 50 процентов больше посетителей, объем продаж увеличился на треть, а цена акций выросла в четыре раза. Кроме того, 120 магазинов были полностью обновлены, а половину штата штаб-квартиры компании сократили. Как высказался один аналитик, Норман «преобразовал саму суть работы компании».

**Первый политический шаг:
найдите простую тему, которая объясняет вашу идею**

Давайте детально рассмотрим историю Арчи Нормана и отметим, какие политические ходы помогли ему преуспеть там, где Кеттеринг и Слоун потерпели крах. Первым шагом стало простое решение: обобщить и передать свои идеи доступными словами.

Мы уже встречали этот совет в ходе рассуждений о том, как подать идею (глава 7) и как сделать ее запоминающейся (глава 8). Чем шире аудитория, к которой вы обращаетесь со своей идеей, тем больше отдачи вы получите от использования простой и четкой темы, которая отразит суть вашего предложения. Чтобы добиться успеха в политике, продумайте хороший лозунг.

Херб Келлехер, бывший исполнительный директор Southwest Airlines, стал корпоративной суперзвездой, создав целую культуру вокруг темы недорогих авиабилетов. Он требовал, чтобы каждое корпоративное решение проверялось вопросом: «Поможет ли оно нам оставаться самой бюджетной авиакомпанией?»

Прелесть простой темы в том, что люди запоминают ее, могут использовать в разговорах и пересказать собеседникам, не вдаваясь в сложные объяснения. Это придает идее сил держаться на плаву, даже когда начинают дуть ветры политической оппозиции.

Арчи Норман отлично справился с этой политической задачей, придумав простую фразу для своей первой речи: «Любите магазины!» Она мгновенно передала сотрудникам смысл идеи — все должны сосредоточиться на магазинах — и укрепила связи людей, которые были готовы стать сторонниками этой программы.

Второй политический шаг: создав ощущение срочности, впишите свое предложение в повестку дня

В каждой организации больше идей, чем может уложиться в текущую повестку дня. Возникает вопрос: какие идеи будут рассматриваться? Хорошая поэтапная стратегия (см. главу 3) сможет провести вас по нужным инстанциям, чтобы в итоге поговорить с лицом, принимающим окончательное решение. Но все равно вам придется продумать, как привлечь внимание людей на проблему, которую вы пытаетесь решить. Здесь ничто не подействует более эффективно, чем умение показать людям, что ваша идея решает срочную, насущную проблему.

Дедлайны, неожиданное изменение внешних факторов и приказы от высшего руководства помогут сделать вашу идею приоритетной. Иногда внешние события могут создать условия, способствующие осуществлению идеи. История полна примеров этого явления, которое политики называют открытием «политического окна».

Например, американская космическая программа, которая едва влачила существование в 1950-м, внезапно стала актуальной — сразу после того, как СССР запустил на орбиту свой спутник. Те космические планы и инициативы, на которые еще недавно еле вымаливали скудные ресурсы, стали приоритетными и быстро получили финансирование. Таким же образом после атаки 11 сентября 2001 г. укрепились позиции тех, кто уже давно требовал уделять больше внимания безопасности. В нашей истории о GM «босс Кеттеринг» педалировал срочность и ак-

туальность создания двигателя с воздушным охлаждением, сославшись на непосредственную угрозу конкуренции, — ведь, по его данным, Генри Форд занимался разработкой аналогичного двигателя.

Поэтому, подготовив свою инициативу, следите за событиями, которые могут помочь вам получить политические рычаги для ее внедрения. И во все не обязательно, чтобы об этом событии писали в передовицах. Они должны казаться важными и срочными с точки зрения людей, принимающих решения. Если ваша идея поможет сократить расходы, увеличить прибыль подразделения или снизить затраты, она наверняка покажется вашему руководителю привлекательной и актуальной. Если в новостях говорят о новом продукте вашего конкурента, вы можете доказать боссу, что предлагаемая вами инициатива даст ему возможность уже сейчас ответить объявлением о новейшем продукте, разрабатываемом вашей компанией.

Третий политический шаг: цените небольшие победы сразу же и рассказывайте о них как можно чаще

Когда новые идеи появляются и начинают обсуждаться в организации, это помогает создать вокруг них «шум». Небольшие победы, о которых становится широко известно по всей организации, дают идее импульс. Кроме того, видя положительные результаты от своих действий, люди обычно начинают брать на себя больше обязательств и создавать в организации доброжелательную атмосферу, способствующую прохождению идеи через фазу неизбежных проб и ошибок в будущем.

Арчи Норман четко следовал этому правилу. Он в первый же день уволил финансового директора Asda. А его программа обновления магазинов подготовила ряд небольших побед, которые легли в основу стратегии «Путь улучшения Asda». Подготовленный этими действиями положительный отклик помог ему преодолеть сопротивление скептиков и получить поддержку для своего антикризисного плана.

Четвертый политический шаг: формируйте альянсы, чтобы собрать больше союзников

В начале любой кампании по продаже идеи полезно создавать альянсы с людьми, которые наделены тремя типами полномочий: правом решать, возможностью финансировать и способностью реализовать идею. У Нормана были полномочия принимать решения и осуществлять финансиро-

вание, так что он сосредоточил все свое внимание на людях, способных реализовать план, — на менеджерах магазинов.

Кроме личных визитов в магазины и налаживания отношений, подразумевающих прямую отчетность некоторых менеджеров, Норман устраивал «футбольные матчи Арчи по понедельникам» — еженедельные футбольные матчи между командами руководителей, сотрудников и менеджеров магазина, проводившиеся с целью укрепить дружеские отношения между коллегами.

После совместного бега по полю все доползали до паба, чтобы подкрепиться пивом и пищей. Другой, менее спортивный, но не менее яркий вариант тимбилдинга — встречи, в ходе которых рядовые сотрудники откровенно высказывали руководству свои мысли о работе компании. Топ-менеджерам приходилось «ходить по доске» — взбираться на длинную доску, расположенную между двумя стульями в центре помещения. Каждый раз, когда топ-менеджер был не в состоянии ответить на важный вопрос, он должен был сделать шаг вперед по доске. По мероприятиям, таким как эти, было ясно, которая из двух фракций — штаб-квартира или рядовые сотрудники — возглавляла компанию.

Один из самых известных примеров создания импульса для проекта при помощи завоевания союзников — кампания, проводимая в 1990 г. с целью получить одобрение конгресса по вопросу финансирования разработки бомбардировщика B-2 Stealth, способного ускользать от радаров. Кампанию проводила группа из пяти военных подрядчиков, в том числе Northrop, General Electric и Boeing. Чтобы добиться разрешения конгресса, подрядчики разместили выгодные контракты на работы по созданию B-2 в 49 штатах. Эти субподрядчики оказывали сильное политическое давление на своих представителей в конгрессе и требовали от них принятия законопроекта о финансировании. Сегодня этот самолет является самым дорогим из когда-либо разработанных: создание одного экземпляра обходится в \$2 млрд. Противникам финансирования этого самолета, которые изначально были уверены, что имеют достаточно сторонников для подавления этой инициативы, оставалось только снять шляпы перед политическими навыками сотрудников оборонной промышленности и отметить важность стратегии по завоеванию союзников при продаже любой идеи.

Пятый политический шаг: используйте «эффект снежного кома»

В определенный момент кампании импульс начинает поддерживаться сам себя. Постоянно растущая в организации поддержка создает «эффект

снежного кома»: число людей, которым нравится идея, увеличивается, и они сильнее давят на оппонентов, выталкивая их мнение на периферию. Если у вас достаточно сильная коалиция, уже не вы, а ваши противники будут в роли «экстремистов».

Этот же эффект можно воссоздать в меньших масштабах в конкретных проектах. Рассмотрим историю о том, как Ллойд Браун, председатель ABC Television Group, создал знаменитый телесериал *Lost*¹. Когда Браун впервые прочитал пилотный сценарий *Lost*, он сразу понял, что перед ним потенциальный суперхит. Он сказал одному из своих помощников: «Это, друг мой, “Скорая помощь”!» [популярнейший сериал о буднях больницы]. Но боссы Брауна так не думали. Генеральный директор Disney Майкл Эйсер (ABC — дочернее предприятие Disney) назвал *Lost* «сумасшедшим проектом, который никогда не увидит эфира». Боб Айгер, второе лицо компании, сказал, что это «пустая трата времени».

Но Браун занялся этим проектом, несмотря ни на что. Он решил создать «эффект снежного кома» и собрать так много импульсов для запуска сериала, что в итоге его было бы невозможно запретить. Он одобрил бюджет в \$12 млн даже до того, как был написан сценарий. Эйсер и Айгер были в ярости, узнав об этой сумме, но Браун продолжал продавливаться своей инициативой. Он был настолько уверен в конечном успехе проекта, что сказал своим коллегам: «Мы уже слишком беременны, чтобы нас закрывать».

Восемнадцать миллионов зрителей посмотрели первую серию *Lost* — самый успешный проект ABC за предыдущие четыре года. Сериал получил 12 номинаций на премию «Эмми» и заслужил признание по всему миру. «Эффект снежного кома» сработал, но Браун не мог пожинать плоды этого успеха. Благодаря своей жесткой тактике он нажил много врагов, к тому же не учел еще один важный политический фактор.

Шестой политический шаг: будьте гибче — реагируйте и подстраивайтесь под обстоятельства

Французский философ Монтень как-то сказал: «Приступив к нашим делам, мы на первых порах управляем ими и держим их под своим контролем, но позднее, когда они уже сдвинуты с места, они управляют нами и тащат нас за собой, так что нам только и остается, что идти следом».

¹ В России этот телесериал шел под названием «Остаться в живых».

Так происходит в организациях, когда речь идет о новых идеях и инициативах. Получив импульс в организации, ваша идея начнет жить собственной жизнью, так как все больше людей будут вовлечены в процесс ее реализации и вовлекут в него все больше корпоративных интересов. Когда это произойдет, вам важно будет проявить гибкость, чтобы в потоке политики сохранить идею.

С этим Ллойд Браун и не справился, увлеченный мыслью о том, что, заставив руководство ABC почувствовать себя «достаточно беременным» сериалом *Lost*, он получит гарантии производства фильма. Из-за своего упрямого, дерзкого способа «протаскивания» идеи через корпоративную иерархию Disney он нажил себе могущественных врагов. Когда съемки *Lost* начались на Гавайях, Браун, сидя в зарослях, услышал, что уволен, и ему пришлось покинуть компанию до того, как первая серия увидела свет. Он слишком много говорил, что он «прав», и не обращал внимания на то, что любая корпоративная инициатива является результатом коллективных усилий. Отсюда урок: целью является не только победа вашей идеи, но и *ваш личный успех*. При управлении политикой гибкость необходима для выживания.

История Брауна могла закончиться иначе. Например, как-то раз мы работали с руководителем из большой корпорации, которому было дано задание внедрить программу шести сигм — систему сложных статистических инструментов управления, повышающих качество работы сотрудников.

Система хорошо зарекомендовала себя на корпоративном уровне в условиях финансового кризиса, но рядовые менеджеры не хотели участвовать в этой полной бюрократии и шаблонности программе, в ходе которой их еще и «натаскивали» в статистике.

Руководителю удалось продвинуть идею шести сигм вниз по инстанциям, не вдаваясь в подробности. Он проводил структурированные интервью с ключевыми лидерами бизнес-подразделений и использовал полученную информацию для выработки простого правила кампании: «Применяйте сигмы там, где это необходимо». Затем он изменил модель шести сигм таким образом, что она стала гибче и потребовала от менеджеров меньше знаний статистики. Наконец, программа добилась некоторого успеха — теперь правила соблюдались в ситуациях, когда они действительно могли помочь. Когда программа появилась в обновленном варианте, люди из разных подразделений захотели участвовать в ней и приспособивать ее к своим индивидуальным потребностям. То есть концепция шести сигм «отрастила крылья» при помощи грамотной корректировки и адаптации.

Седьмой политический шаг: закрепите результат

Итак, вы придали своей идее динамику — и теперь необходимо закрепить ее реализацию в организационной матрице при помощи бюджетных вливаний, должностных инструкций, стимулов и других стандартных процедур.

Ваша новая инициатива теперь станет частью карьеры других людей, сама создавая и поддерживая силы, в которых она нуждается, чтобы выжить. Это этап, когда формальные полномочия — ваши ли собственные или ваших союзников — становятся особенно полезными, потому что только люди, обладающие властью, способны санкционировать действия, связанные с тратой бюджетных денег.

Руководитель, с которым мы как-то раз работали в большой компании, использовал именно эту стратегию, когда его попросили реорганизовать систему информационной поддержки пользователей продукцией компании. Получить согласие на реорганизацию было просто, систему поддержки необходимо было менять — на нее жаловались многие. Но все, кто работал в поддержке, больше беспокоились о своих собственных потребностях, чем о проблемах конечных пользователей. Вопрос был в том, что теперь делать.

Наш герой политически повел себя правильно, сделав открытым процесс консультаций, — таким образом представители всех важных отделов могли быть услышаны. Это дало ему возможность сформулировать новую миссию: «Пользователь важнее всего». Затем он запустил серию пилотных программ, тестирующих то, насколько эффективно разные виды поддержки работают с различными организационными подразделениями. Из старших менеджеров была создана группа для наблюдения за пилотными программами с целью подготовить бюджетные и организационные рекомендации к ним. Он попросил эту группу предоставить «максимально четкие» рекомендации по поводу специальных статей бюджета, необходимых новых должностей, зарплат, запланированных стимулов и официальных процедур, чтобы быть уверенным, что новый, учитывающий интересы пользователей подход к ИТ станет стандартом. Без этого последнего шага привычная культура, девиз которой — «Технологии важнее пользователя», наверняка снова возобладала бы в компании.

То, как в этой фирме развивали инициативу по внесению изменений, иллюстрирует не только большое значение «фиксации результата», но и важность использования формальной власти (мы говорили об этом в главе 1). Многие думают о своей должности, будь то должность руководителя или менеджера, как о бите, размахнувшись которой можно за-

ставить людей принять определенную идею. Но люди на высоких должностях «обладают» властью, только если рядовые сотрудники позволяют им (прямо или косвенно) ею обладать. Руководитель, с которым мы работали, имел достаточно полномочий, чтобы приказать подчиненным принять любую систему поддержки ИТ. Но он решил участвовать в политическом процессе, в ходе которого все, на ком сказалось бы решение, могли участвовать в его подготовке. Это означает, что окончательный вариант идеи принадлежал всем, а не только руководителю. Когда он наконец воспользовался официальными полномочиями, чтобы осуществить этот план, он сделал именно то, что от него ждали подчиненные.

Восьмой политический шаг: мудро оценивайте свои заслуги

Сумев сделать описанные выше политические шаги, вы должны продумать, как себя вести после принятия вашей идеи. И здесь вы столкнетесь с парадоксом. Если вы не говорите о том, что идея — ваша, то можете закончить свою карьеру, как Кумар Чандра, инженер-программист о котором мы рассказали вам в начале главы 1. Его карьера не сложилась, потому что его лучшие идеи присваивали себе его коллеги. Но если вы слишком часто и громко заявляете о своих достижениях, то рискуете стать в глазах окружающих назойливым выскочкой, который не умеет «работать в команде». Очень сложно найти политический баланс на этом этапе продажи идеи.

Выигрыш при правильном выборе поведения очень велик. Социологи обнаружили явление, которое они называли «эффектом Матфея» — он срабатывает, когда о вас узнают в связи с вашей инновацией. Это явление названо так благодаря полному «жестокости правды» отрывку из Евангелия от Матфея, который гласит: «...ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет»¹. Исследование жизни тех, кто многого добился в науке, показало, что публикации прославленных ученых, даже когда их лепта в работу была не велика по сравнению с вкладом его соавторов, пользуются гораздо большим авторитетом и вниманием, чем труды менее известных ученых. Возданные почести в совокупности дают больше шансов на получение высоких наград, в том числе Нобелевской премии.

То же происходит во многих организациях. Люди быстро продвигаются по карьерной лестнице, в самом начале карьеры приобретая репу-

¹ Мф. 25:29.

тацию сотрудников, способных достичь высоких результатов, — справедливо или не очень, но это происходит благодаря их заслугам. Такая репутация затем обеспечивает им доступ к более ответственным заданиям и возможность лично общаться с руководителями высшего уровня, что в свою очередь дает еще больше возможностей проявить себя. Когда начинает действовать эффект Матфея, больше возможностей получают те, у кого и так были неплохие возможности, а остальные осознают, что у них вот-вот совсем не останется полезных обязанностей.

Имейте в виду эти факторы, чтобы продумать свое поведение при объявлении себя инициатором прижившейся идеи. Во-первых, если инициатива действительно важна для вас, зачастую лучше, если кто-то из властей предержащих выдаст ее за свою. Почему? Так вы добавляете боссу мощный стимул на основе интереса (см. главу 6), и вот он готов защищать ваше предложение. А в условиях участия высокопоставленного человека ваш проект будет пользоваться большим доверием окружающих.

Кроме того, организационная культура часто подразумевает, что руководитель вашей команды отвечает за все идеи, разработанные в его отделе. Как отмечалось выше, это увеличивает шансы идеи на успех. Он несет ответственность за идею, когда дело касается бюджета, выполнения и действий в случае, если возникнут серьезные проблемы.

Но заметьте: если идея окажется хорошей, добрый квалифицированный руководитель группы обязательно расскажет на совещаниях и презентациях, что реальным новатором были вы, а не он. Если вы работаете на человека, который отказывается публично хвалить сотрудников по заслугам, вы рискуете в любом случае. Промолчав, вы можете попасть в ту ловушку, где побывал Кумар, и ваша карьера застопорится. Выразив свое недовольство боссу, вы можете нажить могущественного врага. А если попытаетесь добиться признания, устроив сеанс громкой само-рекламы, то, как показывают исследования, потеряете доверие. Люди не любят зазнаек.

Так как же удержать здесь баланс? И снова, как на многих других этапах процесса убеждения, секрет успеха — в правильном построении отношений. Если вы не можете похвалить себя сами, надо сделать так, чтобы за вас это сделал кто-то другой. Обычно спеть вам дифирамбы готовы люди, которые знают и любят вас, обязаны или доверяют вам. Если ваш босс или коллеги присвоили себе вашу идею, поговорите со своими союзниками и попросите у них совета.

Узнайте, не могут ли некоторые из них помочь вам, прошептав в нужные уши «реальную историю» о том, откуда появилась новая инициатива. Если же это кажется слишком рискованным, то пора начать подыскивать

новую работу. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на начальников, которые не умеют ценить вас по заслугам.

Но если босс способен оценить идею по достоинству, ищите возможность представить ее на собраниях и рассказывать о ней за пределами офиса. Сделайте так, чтобы идея упоминалась рядом с вашим именем — да и именем вашего босса — в соответствующих электронных письмах и широко распространяемых бумажных документах и бюллетенях; обеспечьте наличие ссылок на ваш проект в Интернете и давайте интервью средствам массовой информации. Продумайте небольшую PR-кампанию, которая поможет окружающим увидеть вас в наилучшем свете — как положительного человека, ратующего за полезные инновации. «Эффект Матфея» творит чудеса и сопутствует продвижениям по карьерной лестнице, если умело им воспользоваться.

Заключение

В документальном фильме 1996 г. «Когда мы были королями»¹ писатель Джордж Плимптон рассказывает историю о Мохаммеде Али. В 1970-х они оба присутствовали на церемонии присвоения университетских степеней в Гарвардском университете, куда Али пригласили в качестве вдохновляющего выпускников оратора. Ближе к концу выступления один из студентов крикнул Али: «Даешь стихотворение!» В то время, если верить Плимптону, самое короткое стихотворение, созданное на английском языке, принадлежало американскому поэту Стрикленду Джиллиану. Оно посвящалось блохам, называлось «Древность Микробов» и звучало так:

«У Адама
они были».

Мухаммед Али в ответ на просьбу гарвардского выпускника побил этот рекорд, сочинив более короткий стих:

«Я?
— Мы!»

Хотя некоторые люди уверены, что на самом деле Али сказал вовсе не «Мы», а «Ыыыы!», привычным для него образом радуясь за себя, мы

¹ Документальный фильм режиссера Леона Гаста рассказывает о самом лучшем бое (против Джорджа Формена) выдающегося американского боксера Мохаммеда Али.

все же предпочитаем свою интерпретацию. Умение завоевывать союзников — это путь от «я» к «мы», и последние шаги в этом процессе зачастую являются самыми трудными. Здорово, если у вас прекрасные отношения с сотрудниками, море доверия, планов и предложений, но если при всем этом вы не в состоянии закрыть сделку и внедрить свою инициативу в организацию, вы проиграли.

Для успешного закрытия сделки важно обратить внимание на две различные задачи: получение индивидуальных обязательств и преодоление препятствий со стороны политической оппозиции. Обе они описаны в нашем слегка измененном первом законе Ньютона для организаций:

Любой человек, находящийся в покое, будет оставаться в покое, а организация, имеющая тенденцию двигаться с неизменной скоростью по прямой линии, будет продолжать это движение, пока на нее не подействует внешняя сила.

Вы и есть эта сила, но для придания идее импульса необходимо, чтобы люди совершали конкретные действия, 1) на которые им придется потратить много сил, 2) которые они сами для себя избрали, 3) за которыми будут наблюдать/о которых будут знать окружающие. Обещаний что-то сделать (если они не даны людьми, словам которых вы полностью доверяете) совершенно недостаточно.

Запомните: вам придется преодолеть естественное людское нежелание действовать (то есть инерцию) и собственные страхи показаться «настойчивыми» и услышать отказ. Наконец, необходимо принять определенные меры в самом начале кампании, чтобы озвученные обязательства не канули в Лету. Это можно сделать, укрепляя общие интересы, опираясь на проверенные отношения, создавая влиятельную аудиторию для мониторинга за исполнением обязательств, а также привнося в проект элементы отчетности, такие как дедлайны и рапорты о конкретных результатах.

За проблемой обеспечения и мониторинга индивидуальных обязательств кроется политический процесс фактического принятия организацией вашей идеи. От политики здесь невозможно отказаться, ведь она — важнейший аспект искусства убеждать.

Два фактора в ней особо важны: территориальные разделения (не забудьте про насиженные места) и импульсы. Люди, особенно разделенные на группы, очень ценят свою территорию. Если ваша идея угрожает чьим-то интересам, ресурсам или власти, можете быть уверены, что она вызовет защитную реакцию. Люди, рискующие что-либо потерять при

вашем «новом режиме», как правило, будут вести себя громче и настойчивее, чем потенциальные победители, так что не стоит недооценивать энергию, с которой ваши оппоненты окунутся в политическую борьбу.

Противоядие от «территориальных» проблем — импульс, то есть способность отдела или всей организации двигаться к воплощению одной идеи. Чтобы придать этот импульс, важно просто и понятно выразить идею и обосновать ее срочность, поскольку в рабочем графике организации должно найтись место для реализации идеи; сформировать ключевые альянсы и расширять базу сторонников; ценить маленькие победы и рассказывать о них как можно чаще; создать «эффект снежного кома»; «зафиксировать» идею, а затем быстро реагировать и корректировать ее по мере интеграции.

Наконец, для защиты и укрепления своей репутации (ведь именно она является источником вашего авторитета) вам надо будет, не зазнаваясь, рассказать о своих заслугах в создании и внедрении этой инициативы.

Кажется, все довольно сложно. Но это небольшая плата за удовольствие видеть, как ваша идея станет реальностью. Более того, владея этими навыками, вы станете той позитивной силой, которая способна изменить все, что угодно, на работе, дома, в обществе.

На этом четвертом этапе — закрытия сделки — наш курс обучения искусству убеждать подходит к концу. Но прежде чем мы закончим, стоит вспомнить о лучших примерах убеждения, которые мы упоминали в самом начале книги. Итак, приглашаем вас присоединиться к нам в заключительной главе, где мы подведем итоги своего исследования искусства убеждать и поговорим о любимом Аристотелем инструменте убеждения: личных качествах убеждающего.

Убеждайте, не изменяя себе. Личностный фактор

*Стремления не столько к житейскому благополучию,
сколько к славе присущи каждому.*
Уинстон Черчилль

*Характер подобен дереву, а репутация — его тени. Мы заботимся о тени,
но на самом деле надо думать о дереве.*
Авраам Линкольн

Перед тем как завершить эту книгу, мы хотели бы поделиться последней историей о продаже идеи, чтобы обобщить наше понимание искусства убеждать. Эта история примечательна простотой описанной в ней идеи, а также и тем, что она показывает, как стратегические убеждения могут помочь полностью изменить жизнь людей, а не только улучшить их работу. Мы рассказываем ее с точки зрения ее непосредственных участников.

Искусство творить добро

Наша история начинается с человека по имени Джек. Он вырос в рабочем районе Филадельфии, получил профессию педагога в местном колледже и поступил в медицинскую школу, надеясь стать врачом. Но он быстро осознал, что у него нет ни любви к медицине, ни необходимого терпения, поэтому бросил учиться.

А потом произошли два крайне важных события. Во-первых, долго перебиваясь случайными заработками, Джек наконец нашел работу в некоммерческой организации, занимающейся решением проблем наркоманов. Он понял, что ему нравится работать в этом секторе и помогать людям. А еще он женился и обзавелся семьей.

Во-вторых, умер отец Джека, и это сильно повлияло на него в духовном плане. Джек пришел в церковь и в итоге стал преданным прихожанином. Религия сыграет важную роль в событиях, которые вскоре произойдут его жизни. Кроме того, при помощи деловых и политических лидеров, с которыми он познакомился в приходе, Джек смог создать две важные социальные службы: одну — по борьбе с наркоманией, другую — в области психического здоровья. Его успехи были замечены. В регионе он стал известным деятелем, занимающимся привлечением денежных средств для достойных целей.

Именно в этот период Джека осенила блестящая идея. Работая в благотворительности, он заметил, что люди гораздо охотнее жертвуют деньги тогда, когда пожертвованную ими сумму кто-то удваивает за свой счет. Проблема же была в том, что возможности «удвоения» предоставлялись нечасто, а работать с ними было сложно.

Его идея заключалась в создании централизованной организации — фонда, который бы искал анонимных доноров, готовых удвоить любые пожертвования в пользу особо нуждающихся. Джек решил собирать деньги для благотворительных организаций, добавлять к ним деньги анонимных благотворителей, а затем удваивать первые суммы при помощи вторых с целью решения наиболее важных проблем. Его фонд мог работать на проценты от денег жертвователей за те полгода, которые потребуются, чтобы свести важнейшие благотворительные кейсы разных фондов с главными анонимными донорами. Джек назвал свою идею «Новой концепцией филантропии». В ее основу он положил определение проблемы (постоянный недостаток денег для самых достойных и важных кейсов), установление ее причины (люди привыкли к старомодному методу сбора средств, требующему кропотливой работы), решение (централизованный фонд для анонимных благотворителей) и относительно недорогостоящую схему управления (процентов, полученных от пожертвований, должно было хватить на то, чтобы покрыть текущие расходы).

Приблизительно в это время, налаживая и расширяя свои связи, он подружился с одним из лучших врачей в ведущей детской больнице Филадельфии. А тот в свою очередь представил Джеку своего отца, одного из самых богатых людей в Америке и, пожалуй, самого дальновидного филантропа страны, имевшего самые широкие связи. Джек поразил мужчин своей энергией и новыми идеями. Чтобы распространить опыт фандрайзинга и укоренить приверженность высоким ценностям, они создали институт, который возглавил Джек. Отец друга стал попечителем фонда Джека по удвоению пожертвований, а сын помог ему начать реа-

лизацию новой идеи, рекомендуя своих друзей, которые могли бы стать первыми благотворителями.

Чтобы сдвинуть свою инициативу с мертвой точки, Джек сделал один небольшой шаг. Воспользовавшись списком друга-врача, он рассказал потенциальным жертвователям, что если двадцать человек пожертвуют по \$5000 в новый фонд, то их деньги удвоит благотворитель, пожелавший остаться неизвестным. В итоге всю сумму передадут ведущим местным благотворительным организациям. Когда люди узнавали, кто стал первым попечителем новой программы, они легко расставались со своими деньгами, и Джек без проблем собрал первые \$100 000.

Идея быстро набирала обороты. Другие люди стали расспрашивать Джека, можно ли им внести вклад, и пожертвования потекли рекой. Из этих средств фонд Джека начал делать существенные пожертвования в пользу местных нуждающихся. Это в свою очередь вызвало интерес со стороны других групп, которые хотели бы получать деньги из фонда Джека. Люди занимали очередь, чтобы познакомиться с новым фондом и его основателем.

И вот тут Джек придумал свою вторую и самую оригинальную идею. Он понял, что может расширить свою программу, объявив о новом типе пожертвования. Если некоммерческая организация, например, колледж или университет, положит часть своих денег в его фонд, то, как рассчитал Джек, эти деньги тоже могли бы быть удвоены стабильно растущей сетью анонимных жертвователей, что позволило бы благотворительной организации увеличить денежное обеспечение университетов благодаря «удваивающим» пожертвованиям. Новой идеей Джека воспользовались среди прочих Гарвард, Принстон и Пенсильванский университет, доверив ему свои средства. Глядя на эти знаменитые учебные заведения, множество небольших колледжей и религиозных школ, которым всегда не хватало денег, потребовали, чтобы их включили в эту программу.

Всего за несколько лет фонд Джека собрал сотни миллионов долларов и внес значительные пожертвования во многие известные авторитетные учреждения, в том числе Международный комитет Красного Креста, Армию Спасения и знаменитые университеты. Джек же стал одним из самых уважаемых людей в мире благотворительности.

Джек раскрыл секрет того, как заработать деньги, делая добро, — он умел мудро строить отношения, учитывать интересы людей и эффективно доносить до других простую мысль: люди жертвуют больше денег, если их сумма удваивается.

Искусство убеждать. Краткий обзор пройденного

Давайте сделаем паузу в рассказе о Джеке и проанализируем, что он сделал правильно с точки зрения искусства убеждать. Его стратегия отражает почти идеальное использование наших четырех этапов.

Шаг первый: анализ ситуации

Во-первых, Джек сделал большую работу на первом и самом личном этапе убеждения. Он хорошо сформулировал идею, довел ее до совершенства, используя свой обширный опыт работы в некоммерческих организациях. Во-вторых, он воспользовался подходящим стилем убеждения — инструментарием приветливых, ориентированных на интересы других Промоутера и Адвоката — в сочетании с умением привнести в дело свою искреннюю, полную веру в идею.

Добившись первых успехов, Джек стал увереннее в себе, и это помогло ему завоевать доверие. Наконец он обследовал обстановку, вычленил группы людей, занимающихся благотворительностью в районе Филадельфии, и спокойно, переходя от одного знакомства к другому (поэтапная стратегия!), наладил отношения с одним из самых богатых и непредвзятых филантропов в стране. Джек продолжал развивать связи, сеть его контактов постоянно расширялась.

Шаг второй: преодоление пяти барьеров

Джек смог преодолеть все пять возможных препятствий в процессе убеждения. Давайте посмотрим на них по очереди.

- **Отношения.** Джек строил и тщательно оберегал отношения на самом важном — доверительном уровне. Он не боялся знакомиться и общаться с людьми. Выбрав наиболее влиятельных из своих друзей, он назначил их попечителями своего фонда, тем самым придав идее импульс, необходимый для запуска проекта и его развития.
- **Доверие.** Умение строить отношения и послужной список обеспечили Джеку доверие. Люди верили ему, видя в нем надежного, компетентного эксперта в своей области. Те, кто не знал его лично, доверяли репутациям известных людей, с которыми общался и работал Джек. Наконец, он часто публично рассказывал о системе «удвоенных» пожертвований.
- **Настройка на волну другого человека.** У Джека был талант эффективно общаться с различными аудиториями. Он умело использовал те каналы визуализации и отношений, которые являлись самыми

популярными в среде людей, заинтересованных в благотворительности. Даже прожженные обитатели Уолл-стрит, к которым он обращался с просьбами, переключались на канал визуализации, когда речь шла о благотворительности. С религиозными людьми он говорил о религии. С педагогами — об образовании. В больницах он обсуждал здравоохранение. Как выразился один из людей, поддерживавших фонд Джека, независимо от того, с кем Джек говорил, он всегда находил «ключ к сердцам собеседников».

- **Убеждения и ценности.** Целью Джека было развивать систему ценностей и убеждений, призывая к необходимости делать добрые дела. Джек не просто говорил о ценностях, вся его жизнь отражала приверженность им.
- **Интересы и потребности.** Именно в правильном использовании этого фактора проявился гений Джека. Мощностью такого стимула, как «удвоение» вклада, пользовалась еще Бенджамином Франклином. Но Джек вывел ее на совершенно новый уровень и тем самым помог многим небольшим учреждениям, которые до этого не имели возможности получать пожертвования. Так, президент Коалиции христианских колледжей и университетов заявил, что получение доступа к деньгам благотворителей Джека «стало даром Небес в религиозном смысле».

Шаг третий: правильная подача информации

Джек изначально построил мощную презентацию своей программы на основе метода ППОВ. Он получил поддержку своих первых союзников и, привлекая новых благотворителей, рассказывал им о тех, кто уже согласился сделать пожертвования. Он разделял убеждения и интересы собеседников.

У нас нет письменных свидетельств о том, что именно говорил Джек, но результаты его переговоров позволяют предположить, что слова его были запоминающимися. Например, будучи христианином, он вспоминал притчу о талантах, в которой Иисус Христос показал, что те, кому много дано, должны умножать, а не копить имеющееся, и предоставлять средства для богоугодных дел. А с ростом влияния организации Джек сумел собрать целую коллекцию историй и примеров того, как изменились жизни людей, которым помогла работа его фонда.

Шаг четвертый: четкая договоренность о конкретных действиях

Джеку было недостаточно обещаний поддержки. Он требовал от союзников действий. Будучи реалистом, он брал конкретные обязатель-

ства со своих жертвователей — в виде денежных вкладов и обещаний не забирать деньги хотя бы в течение полугода, пока он готовил «удвоение» пожертвований.

На институциональном уровне он профессионально отвечал на возражения скептиков (обычно в их роли выступали сторонники традиционного сбора средств, чья карьера или интересы шли вразрез с моделью благотворительности, предложенной Джеком). С расширением программы он проводил все новые кампании по распространению своих идей, создавая «эффект снежного кома» в сфере благотворительности. В итоге он помог фонду получить огромное число восторженных сторонников, а его нововведения получили всеобщее признание.

Вернемся к истории Джека

Учитывая успехи Джека, вас наверняка удивит финал его истории. Появились ли аналогичные учреждения по всему свету?

Полное имя Джека — Джон Беннет-младший. Он жил в пригороде Филадельфии в 1980-х и 1990-х гг. Его организация называлась Фонд «Новая эра благотворительности». На пике своей славы, он считался близким другом инвестиционного магната Джона Темплтона, его сына — врача Джона Темплтона-младшего, ведущего программы новостей ABC Питера Дженнингса, бывшего министра финансов Уильяма Саймона, бывшего руководителя Goldman Sachs Джона Уайтхеда, филантропа Лоуренса Рокфеллера и многих других политических, деловых и культурных лидеров.

На тот момент, когда пишется эта книга, Джек почти досидел свой 12-летний тюремный срок за нарушение законодательства о ценных бумагах и мошенничество.

«Новая эра благотворительности» была признана пирамидой.

Фонд лопнул в мае 1995 г., просуществовав пять лет. Его долг по складным обязательствам превышал \$500 млн, и у «Новой эры благотворительности» не было активов, чтобы выплатить долги. Дело в том, что Джек так и не нашел ни одного «пожелавшего остаться неизвестным» благотворителя, хотя многие по умолчанию решили, что Джон Темплтон был таинственным благодетелем фонда Джека. Вместо этого, Джек забирал деньги от благотворительных организаций, пользуясь своим убедительным призывом «удвоить их», и использовал поступившие средства, чтобы расплатиться с теми организациями, которые вкладывали деньги немногим раньше. Система требовала постоянных вложений в размере миллионов долларов, чтобы Джек сумел расплатиться по быстро увели-

чивающимся обязательствам. Это стало возможным, только когда множество колледжей и университетов вложили свои деньги в фонд на несколько «шестимесечных» циклов.

Каждый раз он возвращал «удвоенную» сумму, чтобы не потерять доверия окружающих. Между тем он прикарманил миллионы долларов — проценты, полученные с денежных средств своих жертв. Он и его семья жили в роскоши, покупали дорогие дома и автомобили Lexus.

Профессор, преподававший бухгалтерский учет в небольшом колледже в штате Мичиган, опасаясь, что его работодатели собираются вложить все деньги вуза в фонд «Новая эра благотворительности», раздобыл налоговую декларацию фонда за 1993 г. и обнаружил признаки мошенничества: фонд не отчитывался о доходах от процентов на активы в сотни миллионов долларов. *The Wall Street Journal* напечатал репортаж об этом на первой странице, банкиры рассказали, что фонд должен \$65 млн, и им заинтересовались в контролирующих органах.

Но репутация Джека и сила его убеждения были таковы, что даже при виде доказательств его сторонники отказывались верить в то, что слышали. Джон Темплтон, пойманный журналистами в одном из лондонских отелей, прокомментировал происходящее так: «Я думаю, что Джек все отлично сможет объяснить. Узнав его лично, мне кажется, любой человек останется о нем такого же хорошего мнения, как я».

Джека посадили в 1997 г. после того, как он безуспешно пытался доказать в суде, что все произошедшее стало результатом повреждения головного мозга, которое он пережил после автокатастрофы в 1984-м. Он заплакал, когда встретился со своими сотрудниками и признался им, что врал. «Я предал вас, — сказал он. — На самом деле я всего лишь хотел помочь людям. У нас не было никаких анонимных благотворителей».

Больше всего пострадали в этом деле те, у кого и так было мало денег, — небольшие религиозные колледжи. Ланкастерский Библейский колледж потерял \$16,9 млн, а Университет Джона Брауна в Сайлоум-Спрингс, штат Арканзас, потерял более \$2 млн, то есть 4 процента своего денежного обеспечения. Также пострадали больницы, крупные университеты, Академия естественных наук в Филадельфии, курсы английского языка в Камбодже и многие другие благотворительные организации.

Почему же он так поступил? С его талантом убеждать Джек мог бы стать высокооплачиваемым руководителем некоммерческой организации. Он объяснил причины своего поступка накануне вынесения приговора. «Шли годы, — сказал он суду, — желание стало мечтой, мечта стала необходимостью, необходимость стала навязчивой идеей, та стала фантазией, а фантазия превратилась в заблуждение». В некотором смысле

он похож на человека, находящегося на диете, который днем искренне верит, что худеет, пока в ночи не опустошит холодильник (в случае Беннета — не выпишет себе чек на крупную сумму). Адвокат, специализирующийся на делах некоммерческих организаций и знакомый с практикой фонда «Новая эра», высказался о Джеке так: «Я не уверен, что Беннет намеревался совершить мошенничество. Думаю, ситуация просто вышла из-под контроля. Это не значит, что фонд был создан с целью обмануть благотворительные организации или общественность, просто в сообществе жертвователей многое зависит от власти и репутации, а не от денег. И это вовсе не плохо».

Иными словами, Джек хотел стать «своим» в мире богатых и знаменитых. Он жаждал стать важной персоной. Как утверждается в высказывании Уинстона Черчилля, процитированном в начале этой главы: «Стремления не столько к житейскому благополучию, сколько к славе присущи каждому». Джек же использовал свои навыки убеждения, чтобы обвести вокруг пальца множество очень важных людей.

Самое главное — характер и цель

Мы не рассказывали эту историю до последней главы, потому что хотели обратить ваше внимание на главную особенность навыков убеждения. Как любая другая мощная сила, они могут служить любым целям — хорошим или не очень. Сами по себе навыки нейтральны. Когда в ваших руках есть инструмент убеждения, перед вами встает этическая проблема: как именно его использовать?

Когда Ричард объезжал редакции журналов и газет, чтобы рассказать о своей предыдущей книге по искусству переговоров «Удачные переговоры», он провел час в офисе редактора *BusinessWeek*, который согласился на встречу. После вежливой беседы о тенденциях в бизнесе редактор пролистал за минуту книгу, а затем поднял глаза и спросил: «Это ведь просто очередная книга о том, как манипулировать людьми?» «Это зависит исключительно от того, каковы цели читателя», — ответил Ричард.

В своих трудах о Второй мировой войне Уинстон Черчилль отмечал, что и при личном общении, и на митингах Гитлер был удивительно убедительным оратором. Не менее убедительным был сам Черчилль. Эти двое владели искусством убеждать в совершенстве. Основное различие было в том, что Черчилль обладал настоящим характером — он был уважаемым человеком, который стремится использовать свои навыки убеждения для достижения достойных целей.

Еще один пример. Искренне влюбленный молодой человек с самыми серьезными намерениями покупает для своей возлюбленной цветы и конфеты. То же самое делает подонок, желающий воспользоваться девушкой. Но если последнему удастся реализовать свой план, цветы и конфеты здесь ни при чем. Все дело в характере. Так и в случае с Джеком Беннетом: мы не должны винить методы, которые он отлично освоил. Вместо этого мы должны попробовать понять, как не поддаваться (пусть даже в небольшой степени) корыстным стремлениям, приведшим Беннета к такому печальному падению.

Секрет порядочности при продаже идеи заключается в понимании своих реальных мотивов и последствий ваших действий для других людей. Почти все рабочие ситуации, в которых требуется умение убеждать, подразумевают сочетание разных целей — ведь люди хотят продвигаться по служебной лестнице и заботятся об удовлетворении своих потребностей, даже если они радеют за успех своей организации. Вы обязательно столкнетесь с непростым выбором — без этого никак, — когда ваши потребности будут конфликтовать с интересами организации или других людей. Как человек с характером, вы обязаны думать о стандартах поведения, которых необходимо придерживаться в этих ситуациях, иначе вы рискуете присоединиться к Джеку Беннету в списке негодяев.

Простейшее правило — избегать целей и практик, которые принесут вам пользу, но при этом причинят явный и существенный вред другим. Например, мы возражаем против некоторых советов, данных в книге Роберта Грина «48 законов власти»¹. В нее включены такие рекомендации, как «Заставляйте других делать работу и почивайте на лаврах, выдавая ее за свою», «Будьте выборочно честны и щедры, чтобы обезоружить собеседника» и «Раздавите своего врага!».

Но даже соблюдение наших правил не снабдит вас ответами на все сложные вопросы. Предположим, что вы продвигаете идею закрыть бизнес-подразделение. Реализация этой инициативы оставит сотни сотрудников без работы, но обеспечит вам поощрение и повышение. Многие достойные идеи связаны с действиями, которые ухудшают чье-то положение. И мы не можем назвать их неэтичными.

Для этих случаев, мы рекомендуем использовать то, что мы называли «стандарт *The Wall Street Journal*», — рассуждения Ричарда по поводу этики переговоров в книге «Удачные переговоры»: «Проводники новой идеи, которые дорожат собственной честью, должны сверять свои действия с набором своих основанных на общепринятых нормах ценностей,

¹ Грин Р. 48 законов власти. — М.: Рипол Классик, 2011.

чтобы их можно было обосновать и защитить в редакции *The Wall Street Journal* в случае, если бы история продажи идеи заинтересовала эту газету в качестве потенциальной темы номера».

Если вы не в состоянии защитить свои действия на первой странице *The Wall Street Journal*, раскрывшей мошенничество Джека Беннета, то вам пора пересмотреть свою стратегию. Вы еще можете сбиться с пути, если социальные нормы, на которые вы ориентируетесь, спорны или же если вы поддались искушению и обманываете самих себя по поводу собственных мотивов, но все равно вы наверняка избавите себя от множества проблем.

Десять вопросов для потенциальных продавцов идей

Скоро вы закроете эту книгу и вернетесь к работе со всеми ее серьезными проблемами. Мы решили, что вам покажется полезным наш список из десяти вопросов, которые вы должны задать себе, чтобы понять, готовы ли вы к встречам, необходимым для продажи вашей идеи. Давайте считать этот список контрольной работой перед запуском вашей идеи. Более схематичный, похожий на документ в Excel, план-список вы найдете в приложении В в конце нашей книги.

1. Готова ли пятиминутная версия презентации моей идеи?

Прежде чем идти на встречу или отправить важное сообщение, пересмотрите краткое описание своей идеи. Проверяйте ее по модели ППОВ. В чем проблема? Каковы ее причины? Как мое предложение помогает решить проблему? Почему моя идея предпочтительнее сохранения статус-кво и других вариантов решения? Найдите запоминающийся образ или метафору, которая четко отразила бы суть идеи и выгодно смотрелась бы на фоне альтернатив.

2. Какую роль мой собеседник играет в процессе принятия решений?

Проанализируйте, почему вы решили встретиться и пообщаться именно с этим человеком на этом этапе. Каково его место в поэтапной стратегии? Как он или она поможет продвинуть вашу идею?

3. Чего я жду от этой встречи?

Подумайте о вашей цели. Полезные цели — получить комментарии и советы по поводу вашей идеи, получить доступ к кому-то, убедить нужного человека поддержать вашу идею, получить доступ к ресурсам, получить одобрение, добиться принятия определенного решения, договориться о реализации идеи. Запишите свои цели и просмотрите этот список как до, так и после разговора. Достигли ли вы своих целей? Если нет, то почему?

4. Каковы основы доверия между мной и собеседником?

Какие отношения, упоминания, рекомендации, прошлые достижения или компетенции стоит упомянуть или отобразить в разговоре, чтобы вам доверяли? Если вы уверены, что у вас и так доверительный уровень отношений, проблем возникнуть не должно. Если же у вас отношения на уровне взаимовыгоды, возможно, вам придется дипломатично напомнить собеседнику, кто кому и что должен на данный момент. Если ваши отношения на уровне взаимопонимания, признаки доверия особенно важны.

5. На какие каналы убеждения настроен ваш собеседник?

Будьте готовы скорректировать свою презентацию согласно специфике канала восприятия вашей аудитории. Если вы думаете, что собеседник настроен на канал рациональности, предоставьте ему данные и доказательства. Если он концептуален, подчеркните важность своих целей и размах идеи. Подготовьте альтернативный план Б на случай, если вам придется перейти к обсуждению на канале интересов (насколько ваш план выгоден для собеседника?), политики (понравится ли план более широкой аудитории?), отношений (как идея вписывается в ваши текущие взаимоотношения?) или полномочий (на ком лежит ответственность и используются ли власть и полномочия надлежащим образом?).

6. Какой стиль убеждения подходит в вашей ситуации?

Не забывайте, что ваш предпочтительный стиль убеждения — то есть когда вы выступаете в роли Водителя, Командира, Адвоката, Шахматиста

или Промоутера — может оказаться неудачным при общении с определенной аудиторией. Помните, как Чарльз Линдберг (глава 4), человек, который предпочитал сдержанный и рациональный стиль Командира, купил себе новый костюм, сделал дорогой междугородный звонок и взял на себя роль Промоутера идеи, отправившись в Нью-Джерси, чтобы продать занятым руководителям Wright Aeronautical Corporation свой план по пересечению Атлантики? Как только он собрал группу лояльных и разделяющих его энтузиазм сторонников, он быстро вернулся к своей более сдержанной, естественной манере убеждения. Но он был достаточно умен, чтобы вести себя с учетом ожиданий своих зрителей.

Конечно, разные люди имеют различную степень гибкости, когда речь идет о смене личного стиля. Если вы пытаетесь изменить себя сильнее, чем это возможно, вы можете потерять свой авторитет. Если бы Линдберг слишком старательно играл роль Промоутера — скажем, устраивал шикарные вечеринки и раздавал щедрые подарки, — он наверняка выглядел бы фальшиво и окружающие бы думали: «Да кого он обманывает?» В конце концов, Линдберг был почтовым пилотом, а не магнатом с Уолл-стрит.

Так что приложите усилия, чтобы изменить стиль презентации в нужном направлении: увеличьте/уменьшите громкость и уделите больше (или меньше) внимания обработке вашего сообщения, чтобы оно произвело нужное впечатление на аудиторию. Но запомните, что лучше быть искренним и немного неуклюжим, чем излишне стараться казаться тем, кем вы очевидно не являетесь.

7. Не будет ли моя идея противоречить убеждениям собеседника?

Есть ли вероятность, что к возможности осуществить идею собеседник отнесется скептически? Если да, то как вам решить эту проблему? Не вступает ли ваша идея в противоречие с основными ценностями или нормами собеседника? Подумайте, как минимизировать этот конфликт — например, расскажите о человеке, который придерживается тех же норм, но при этом одобрил ваш план.

8. Не конфликтует ли моя идея с интересами собеседника?

Представьте себя на месте собеседника. Подумайте об интересах этого человека (особенно касающихся управления, ресурсов, карьерного роста,

полномочий в сфере принятия решений и потенциальных возможностей), с которыми может конфликтовать ваша идея. После этого поищите общие интересы и любые факторы, которые помогли бы вам преодолеть возникший конфликт.

9. Какие обязательства собеседник будет иметь передо мной?

Какие конкретные действия должен в вашем понимании предпринять собеседник, чтобы помочь воплощению вашей идеи? Кто станет свидетелем этих действий? Если вам важно получить чье-то согласие, получите разрешение рассказать ему о тех, кто уже согласился с вашим проектом. Если ваша цель — принятие решения, попросите разрешения рассказывать об этом решении окружающим.

10. Могу ли я наладить отношения с собеседником так, чтобы они стали лучше, чем в начале проекта?

Всегда помните, что искусство убеждать начинается и заканчивается положительными, конструктивными отношениями. Заранее подумайте о том, как лучше провести деловую встречу, чтобы в результате ваши отношения с собеседником укрепились. Внимательно относитесь к времени другого человека. Спросите, не нужна ли вашему визави какая-либо помощь. Найдите способы продемонстрировать свою добросовестность и надежность. Как показывают истории из нашей книги, почти не существует проблем, которые невозможно было бы решить при помощи хороших отношений.

Заключение

Мы начали главу 1 с рассказа о Кумаре Чандре — разочарованном специалисте по информационным технологиям, работавшем в крупной калифорнийской компании.

«Я не умею продавать свои идеи», — вздыхал он. Нашим ответом ему стало искусство убеждать. Мы хотели помочь Кумару и тем, кто страдает от той же проблемы, стать более эффективными защитниками своих идей.

Независимо от того в какой организации вы работаете, вам будут полезны навыки убеждения. И чем выше вы поднимаетесь, тем важнее эти навыки. Самое главное — думайте о процессе убеждения *стратегически* и, принимая решение, держите в уме последующие шаги, этапы и цели.

Недавно мы прочитали о голландском инженерере на транспорте Хансе Мондермане, чья теория о том, как избежать столкновений автомобилей в городской среде, напоминает нашу теорию разработки и реализации эффективной стратегии убеждения. Мондерман придумал перекрестки без светофоров, дорожных знаков, разметки, лежащих полицейских и пешеходных переходов. Его идея в том, что, когда на людях лежит вся ответственность за маневрирование, они контролируют движение глядя на себя и друг на друга, лучше, чем когда они полагаются на готовые системы и сигналы. Светофоры он считает «неправильной историей. Люди должны найти свой собственный путь, вести переговоры на дороге и использовать свои мозги».

Мондерман назвал это концепцией «общего пространства». Описывая свой оживленный перекресток, Мондерман сказал: «Это социальное пространство. Здесь, если вам встречается бабушка, вы остановитесь — ведь именно так поступают нормальные, вежливые человеческие существа». Десятки тысяч людей пересекали каждый день перекрестки Мондермана, и за все это время там не произошло ни одной аварии.

Мы не уверены, что теория движения Мондермана так же хорошо сработает за дружелюбными пределами небольшого голландского городка, но мы считаем, что продажа идей в большинстве организаций очень похожа на движение в транспортном потоке в одном из «общих пространств». В типичной организации обычно есть свои светофоры и знаки «Стоп», но на эти «стандартные операционные процедуры» часто не обращают внимания, и все знают о том, что они игнорируются. Чтобы провести инициативу через эти «общие пространства», надо смотреть на нужных людей и избегать препятствий — таких как конфликт интересов, враждебные убеждения, культурные разночтения и политические «минные поля», которые могут неожиданно появиться и стать причиной столкновения.

Искусство убеждать — это путеводитель, который помогает преодолеть опасные перекрестки и обеспечить вам безопасность и успех.

Искусство убеждать... Просто сказать — трудно сделать.

Теперь все зависит от вас!

Предпочтительные каналы убеждения

Не думая слишком долго (и ни в коем случае не перечитывая своих ответов!), пожалуйста, выберите из каждой ниже представленной пары утверждений фразу, *наиболее точно описывающую* ваше поведение в ситуации, когда вы пытаетесь оказывать влияние на кого-либо. Выберите *одно утверждение* из каждой пары и впишите соответствующую ему букву, в предложение «Я выбираю ____».

Здесь представлены два столбца, в которых следует отметить выбранные вами утверждения.

- Столбец № 1: утверждения, которые описывают то, что, *как вы думаете, от вас ждут на работе, чтобы вы считались максимально эффективным сотрудником.*
- Столбец № 2: утверждения, которые описывают то, что вам приятно и комфортно делать и что вы предпочли бы сделать, будь у вас полная свобода действий.

В каждом из столбцов выберите утверждения, которые вы считаете наиболее точными, даже если вы думаете, что оба тезиса не слишком точны или, наоборот, оба подходят в вашем случае. Если вы в настоящее время не работаете в организации, можете пропустить столбец № 1 и выбирать ответы только для столбца № 2.

Обратите внимание: вы имеете полное право выбрать одно и то же утверждение для обоих столбцов в случае, если то, что вы обычно делаете на работе, влияя на других людей, совпадает с тем, что вы предпочитаете делать.

Предупреждаем: не выбирайте фразу, которую, по вашему мнению, вы «должны» были бы выбрать. Прислушайтесь к внутренним ощущениям и остановитесь на том утверждении, на которое ваша интуиция укажет как на наиболее справедливое.

Некоторые утверждения повторяются, но вы не обязаны каждый раз выбирать одно и то же. Просто продолжайте выполнять тест. Здесь все ответы одинаково верны. А в конце вы получите ключ.

Тест

	Столбец № 1	Столбец № 2
	Что я должен сделать, чтобы быть эффективным в моей организации	Что бы мне было комфортно делать, если бы я сам мог выбрать
1. А Я иногда люблю показать, кто здесь хозяин Б Я считаю, что факты говорят сами за себя	Я выбираю _____	Я выбираю _____
2 В Я представляю общую картину Г Я стараюсь подружиться с людьми, на которых мне нужно оказать влияние	Я выбираю _____	Я выбираю _____
3 Б Я иллюстрирую свои высказывания подробными данными Г Я налаживаю дружеские отношения с окружающими	Я выбираю _____	Я выбираю _____
4 А. Я использую свои полномочия, чтобы достигнуть своей цели Д Я стараюсь, чтобы в переговорах не было проигравшей стороны	Я выбираю _____	Я выбираю _____
5 Б Я объясняю людям логику своего предложения Д Чтобы добиться своей цели, я провожу честные переговоры	Я выбираю _____	Я выбираю _____
6 В. Я стараюсь вдохновить других Е При необходимости я создаю коалицию	Я выбираю _____	Я выбираю _____
7 Д. Я провожу переговоры, чтобы получить поддержку других В. Я обращаю всеобщее внимание на важные цели организации	Я выбираю _____	Я выбираю _____
8. А. Я использую все свои полномочия Г Я помогаю другим, чтобы наладить с ними отношения	Я выбираю _____	Я выбираю _____
9. Б Отстаивая свою идею, я хорошо продумываю аргументы. Е Я ищу поддержки у людей, от которых многое зависит	Я выбираю _____	Я выбираю _____
10. Г Я предпочитаю лично знакомиться с людьми Е. Я делаю все, чтобы люди, от которых зависит решение, поддержали мою идею	Я выбираю _____	Я выбираю _____

Продолжение таблицы

	Столбец № 1	Столбец № 2
	Что я должен сделать, чтобы быть эффективным в моей организации	Что бы мне было комфортно делать, если бы я сам мог выбрать
11	А Я использую полномочия, которыми я наделен в силу своей должности Б Я предоставляю доказательства, привожу прецеденты и указываю на плюсы и минусы	Я выбираю _____ Я выбираю _____
12	Г Я общаюсь с людьми, на которых хочу оказать влияние В. Я показываю, насколько хорошо моя идея вписывается в общую схему	Я выбираю _____ Я выбираю _____
13	Д Я нахожу способы договариваться так, чтобы выиграли все Е У меня много связей и знакомств в организации	Я выбираю _____ Я выбираю _____
14	Б. Я предоставляю слушателям всю информацию и доказательства Е Я сосредоточиваю внимание на людях и группах, которые легко меняют свое мнение	Я выбираю _____ Я выбираю _____
15.	Б Я использую обоснованные аргументы Г Я стараюсь понять, что чувствуют другие люди	Я выбираю _____ Я выбираю _____
16	А Я использую свое положение, чтобы добиться цели Е Чтобы получить поддержку, я иногда действую исподтишка	Я выбираю _____ Я выбираю _____
17	Г При достижении своих целей я полагаюсь на отношения Д. Иногда я прошу немного больше, чем ожидаю получить	Я выбираю _____ Я выбираю _____
18.	А Я эффективно работаю, используя свой авторитет. В. Я пытаюсь вдохновить других, чтобы им нравилось мое предложение так же, как мне	Я выбираю _____ Я выбираю _____
19.	Б. Чтобы убедить других, я предоставляю объективную информацию В. Я напоминаю людям о целях организации	Я выбираю _____ Я выбираю _____
20	Г. Я завоевываю друзей и оказываю влияние на людей Е. Я пытаюсь повлиять на лиц, которые принимают решения	Я выбираю _____ Я выбираю _____

Окончание таблицы

	Столбец № 1	Столбец № 2
	Что я должен сделать, чтобы быть эффективным в моей организации	Что бы мне было комфортно делать, если бы я сам мог выбрать
21	А Я использую все свои официальные полномочия Д Когда появляются разногласия, я ищу золотую середину	Я выбираю _____
22.	Б. Я основываю свои аргументы на объективной информации Д. Я стараюсь, чтобы в переговорах не было проигравшей стороны	Я выбираю _____
23	Д. Чтобы получить поддержку, я предлагаю что-то взамен. Е. Я придаю идее импульс, завоевывая поддержку ключевых игроков и групп	Я выбираю _____
24.	А. Я пользуюсь властью, которую подразумевает моя должность. В. Я пробуждаю в людях энтузиазм относительно будущего	Я выбираю _____
25.	Б. Я использую данные и логику, чтобы презентовать свою идею. В. Я всегда подчеркиваю, что у нас со слушателями общая цель	Я выбираю _____
26	В Я выстраиваю свои идеи с учетом целей нашей организации Е. Я довольно тщательно консультирую важных лиц	Я выбираю _____
27	А. Добиваясь цели, я полагаюсь на свою официальную должность. Г Мне важно, чтобы другие знали: я забочусь об их потребностях	Я выбираю _____
28.	Д. Я делаю уступки и ожидаю, что другие сделают то же самое В. Я хотел бы напомнить людям о том, что действительно важно	Я выбираю _____
29.	А. Я иногда люблю показать, кто здесь хозяин. Е. Я не люблю политику и стараюсь ее избегать	Я выбираю _____
30.	Г. Я устанавливаю контакты и обращаю внимание на чувства Д. Я предлагаю решения, которые полезны для обеих сторон	Я выбираю _____

Результаты

Теперь посчитайте все ваши «А», «Б», «В», «Г», «Д» и «Е», и впишите их количество в эту схему:

Столбец № 1	Столбец № 2
Что я должен сделать, чтобы быть эффективным в моей организации	Что бы мне было комфортно делать, если бы я сам мог выбрать
А = ____	А = ____
Б = ____	Б = ____
В = ____	В = ____
Г = ____	Г = ____
Д = ____	Д = ____
Е = ____	Е = ____
Итого (сумма должна равняться 30) ____	Итого (сумма должна равняться 30) ____

Расшифровка результатов

Шесть букв и баллы за них показывают вашу склонность использовать каждый из шести важнейших каналов влияния внутри организации: власть (А); рациональность (Б), визуализацию (В); отношения (Г); интересы (Д); политику (Е). Определив, какие из них для вас естественны, какие требуют наибольших усилий, а к каким вы легко приспособитесь, вы сможете понять свой стиль. Ниже мы расскажем о каждом из каналов.

А — Полномочия/власть. Ваши «А» обозначают вашу тенденцию к использованию методов убеждения, основанных на власти. Здесь свою роль играет как ваша авторитетная официальная позиция в организации, так и зависимость от авторитетных норм, правил и стандартов.

Исследования показывают, что, несмотря на расхожесть идей о его неэффективности, этот канал — один из самых популярных в организациях. Он всегда использовался по максимуму с тех пор, как ученые начали изучать организационное поведение. Если вы набрали высокий балл (7 или выше) в столбце № 1 (работа требует от вас таких действий), вероятно, вы занимаете должность, которая подразумевает раздачу указаний или приказов — начальника отдела или сотрудника, который обязан следить за соблюдением определенных правил.

Если вы также получили высокие баллы в данной категории в столбце № 2, то есть это — ваш предпочтительный личный стиль, то вам, скорее всего, комфортно пользоваться своим авторитетом для оказания влияния и вам «идет» ваша работа.

Если вы предпочитаете эту роль, но ваша работа не дает возможности ее использовать, вы можете почувствовать разочарование из-за отсутствия полномочий и власти. Если же вам не нравится эта роль, но она требуется в работе, вам наверняка сложно и дискомфортно выдавать тупые директивы. Вы предпочли бы использовать другие методы найти союзников — на основе вдохновения или консенсуса.

Б — Рациональность. Утверждения «Б» показывают вашу склонность в процессе убеждения полагаться на точную информацию и другие данные. Это второй по популярности (после полномочий) стиль убеждения, используемый в организациях. Исследования показывают, что он чаще других используется в ситуациях, когда люди пытаются убедить кого-то более высокопоставленного или равного по должности, то есть тех, над кем они не имеют формальной власти. Ответы в столбцах дают вам возможность понять, насколько для вашей работы нужен этот способ убеждения и любите ли вы его использовать независимо от рабочих требований.

В — Визуализация. Ваши «В» дают возможность оценить, часто ли вы используете то, что мы называем каналом визуализации. Этот режим является, пожалуй, наиболее эмоциональным из шести. Вы «визуализируете», когда стараетесь убедить людей, ссылаясь на общие цели, надежды, страхи и мечты. Если вы работаете в организации, в которой ценится такая способность, это позволяет вашим инициативам быть принятыми на ура. В противном случае вас вряд ли воспримут всерьез.

Г — Отношения. Ваши «Г» характеризуют частоту использования канала отношений. Люди, которые предпочитают его при общении, любят общаться «один на один» с окружающими, называют их «друзьями» и «коллегами». Вы используете тот факт, что люди гораздо более склонны говорить «да» тем, кого они знают и любят. Кроме того, дружба подразумевает мелкие услуги во имя отношений. Эти услуги, как правило, вызывают чувство благодарности и обязательства со стороны тех, кто ими воспользовался. Взаимные обязательства формируют основу для взаимного влияния — этим объясняется, почему хорошие отношения между сотрудниками похожи на смазочные материалы, которые помогают механизму многих организаций бесперебойно и «гладко» работать.

Люди с большим количеством баллов в столбце № 2 наверняка любят посещать корпоративные общественные мероприятия, предпочитают лично знакомиться с новыми сотрудниками, чтобы те почувствовали себя желанными в организации, и чаще других выражают готовность помочь коллегам, разделив их обязанности. Те, у кого низкие оценки в этом столбце (0, 1, 2 или 3) — их антиподы. Они относятся к общению на работе как к обязательству, и их надо просить делать то, что другие добровольно сделают во имя хороших отношений. В организации, которая ставит во главу угла баланс трудовой и социальной деятельности сотрудников, людям, набравшим мало баллов в этой категории, будет сложно социализироваться, а некоторых из них наверняка будут считать буками.

Д — Интересы. Ваши «Д» показывают, часто ли вы, пытаясь убедить людей что-то сделать, ссылаетесь на интересы, потребности и стимулы. Некоторым организациям с высокой степенью децентрализации структур удастся продвигаться к своим целям только в результате постоянных споров внутри компании. В других организациях «торговаться» по поводу необходимости действий не принято. Но практически любому работающему человеку рано или поздно придется вести переговоры, чтобы решить проблемы распределения ресурсов или конфликт, возникший из-за заработной платы, количества сотрудников, рабочих заданий, часов или процесса работы. Если в столбце № 2 у вас мало баллов, эти переговоры наверняка кажутся вам проблемой и предметом для беспокойства. Как мы уже отмечали во введении, почти 50 процентов руководителей, которые приезжают в Уортон на семинары по оттачиванию навыков ведения переговоров, пытаются решить внутриорганизационные вопросы.

Е — Политика. Организации всегда полны политики. Количество власти ограничено, выигрыш и проигрыш определяются после политических баталий. Ваши «Е» показывают, как часто вы видите в вашей организации политику (столбец № 1) и ваше умение управлять этим аспектом в жизни организации (столбец № 2).

Склонность к этой форме влияния не важна в организационной культуре, где нет места злоупотреблениями властью и борьбе за насиженные места, но исследования показывают, что такая культура — исключение, а не правило. Обычно в корпоративной культуре политика присутствует хотя бы в качестве фона для повседневной жизни организации, и умение использовать этот канал зачастую необходимо для успеха. А если ваша организация очень политизированна, умение использовать этот канал — гарант выживания.

Людям с высокими баллами в этой категории, как правило, важно строить отношения с теми, кто обладает властью и оказывает сильное влияние на окружающих, уметь формировать коалиции с ними и понимать важность получения доступа к лицам, принимающим решения. Им важно, чтобы их заслуги оценивались. Они умеют продавливать свои приоритеты. Но вы должны понимать, что политика по своей природе не добра, не зла, это просто вид организационной деятельности и один из способов работы в организации.

Психологические основы для шести каналов. Научная база исследования

Для тех, кому интересно знать, как мы выбрали наши шесть каналов из всех возможных вариантов, мы объясняем ход своих мыслей.

Разные ученые обозначили множество систем влияния, и все они легли в основу нашего теста. Одно авторитетное исследование методов убеждения предложило 16 тактик влияния: обещания, угрозы, положительный опыт, отрицательный опыт, симпатии, обещания, негативные стимулы, долг, моральное удовлетворение, положительное самоощущение, отрицательное самоощущение, примерка положительной роли, примерка отрицательной роли, альтруизм, положительная оценка и отрицательная оценка. Об этом писали Г. Маруэлл и Д. Шмидт (G. Marwell and D. R. Schmidt, «Dimensions of Compliance-gaining Behavior: An Empirical Analysis», *Sociometry*, Vol. 30 (1967), pp. 350–364).

Наиболее часто цитируется исследование, в котором насчитали 370 методов влияния, — позже авторы провели анализ и сократили этот список до восьми: уверенности в себе, заискивания, рациональности, санкций, взаимовыгодного обмена, обращения к авторитету, блокировки и коалиций. Впоследствии эти восемь методов разделили по трем группам: жесткие тактики, мягкие тактики и рациональные тактики. (см. D. Kipnis, S. M. Schmidt, and I. Wilkinson, «Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65 (1980), pp. 440–452; D. Kipnis and S. M. Schmidt, «The Language of Persuasion», *Psychology Today* (April 1985), pp. 40–46).

В 1982 г. Кипнис и Шмидт разработали классификацию шести тактик, основанных на обращении к авторитету. Их «Классификация организационных стратегий влияния» исследует рациональность, заискивание, командное поведение, переговоры, обращения в вышестоящие инстанции и напористость. Первые пять из этих тактик очень похожи

на наши каналы рациональности, отношений, политики, авторитета и интереса.

Ученые Г. Якл и С. Фалб позднее переосмыслили работу Кипнис и добавили два канала, которые нам показались очень важными: каналы вдохновляющих сообщений (наша «визуализация») и консультаций, которые у нас включены в политические методы (см. G. Yulke and C. M. Falbe, «Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (1990), pp. 132–140). Мы многим обязаны этим ученым и их эмпирическим данным, которые стали основой нашего списка из шести каналов.

Оценка стиля убеждения

Шаг первый. Отметьте каждое заявление цифрой:

0 — Если утверждение верно крайне редко.

1 — Если утверждение иногда верно.

2 — Если утверждение верно и неверно для вас в одинаковом количестве случаев.

3 — Если утверждение почти всегда верно.

4 — Если утверждение верно всегда.

___ Д. Окружающие говорят, что я очень уравновешен.

___ А. Я говорю то, что думаю.

___ Б. Я полный энтузиазма напористый человек.

___ Д. Я пытаюсь найти компромисс, если мнения резко разделились,

___ В. Я понимаю чувства и потребности других людей, и этот факт удивляет их.

___ Д. В зависимости от ситуации я могу быть напористым или сдержанным.

___ Г. На заседаниях я слушаю остальных молча.

___ А. Я выражаю свою точку зрения, даже если она не нравится другим людям.

___ В. Я имею широкую сеть контактов и связей.

___ Д. Я умею быть откровенным или осмотрительным — в зависимости от ситуации.

___ Б. Мне говорят, что я очень напорист.

___ Г. Я спокойный, но эффективный.

___ Д. При необходимости я могу быть болтливым или дипломатичным.

___ Б. Мне нравится вести остальных за собой.

- ___ А. Я трачу больше времени на то, чтобы понять идеи, а не людей.
- ___ Д. Я могу быть напористым или спокойным.
- ___ Г. Тихая беседа мне нравится больше, чем работа с большими группами.
- ___ В. Я хорошо понимаю чувства других людей.
- ___ Д. Я умею и налаживать отношения, и принимать волевые решения.
- ___ Б. Я очень дружелюбен.
- ___ А. Я сразу перехожу к главному, не трачу время на отвлеченные разговоры.
- ___ В. Я чувствую настроение собеседника.
- ___ Г. Мне часто говорят, что у меня замкнутый характер.
- ___ Д. Я продавливаю свою точку зрения, но не до такой степени, чтобы поставить под угрозу существующие отношения.
- ___ А. Я концентрируюсь на том, что говорю, а не на реакции аудитории.
- ___ Б. Я откровенен и экспрессивен.
- ___ Д. Я считаю свое мнение таким же весомым, как мнение других.
- ___ В. Я всегда понимаю и отмечаю чувства других людей.
- ___ Г. Я говорю тихо, но убедительно.
- ___ Д. Я легко меняю свой стиль общения: могу быть напористым или сдержанным.

Шаг второй. Вычисляем результат

Теперь сложите цифры, которые вы поставили рядом с утверждениями, отмеченными буквой «А». Затем сделайте то же самое для букв от «Б» до «Д». Общий балл для всех утверждений от «А» до «Г» должен быть от 0 до 20. Показатель для буквы «Д» должен быть от 0 до 40.

А — (из 20) Ваше внимание к собственной точке зрения.

Б — (из 20) Ваша уверенность в себе при других.

В — (из 20) Ваше внимание к чувствам слушателей.

Г — (из 20) Ваша замкнутость.

Д — (из 40) Ваши «Адвокатские» качества.

Шаг третий. Узнайте свой стиль убеждения

Воспользуйтесь результатами Шага 2, внося их в таблицу, приведенную ниже.

Стиль	Баллы	Итого	Позиция в общем ряду (самый высокий результат — № 1)
Водитель	A ____ + Б ____ =		
Командир	A ____ + Г ____ =		
Шахматист	В ____ + Г ____ =		
Промоутер	Б ____ + В ____ =		
Адвокат	Д ____ =		

Шаг четвертый. Обратите внимание на порядок предпочтительных стилей в вашем случае

Теперь расставьте все по порядку: от стиля с максимальным баллом (позиция № 1) до стиля с минимальным (позиция № 5). Стиль с наивысшим общим баллом для вас наиболее предпочтителен. Стиль с наименьшим баллом — наименее.

Теперь, зная свои предпочтительные стили убеждения, возвращайтесь к главе 2 и изучите примеры, приведенные в ней: Водитель (Энди Гроув), Командир (Джей Морган), Промоутер (Эндрю Карнеги), Шахматист (Джон Рокфеллер) и Адвокат (Сэм Уолтон).

**Психологические основы стилей убеждения.
Научная база исследования**

Выявляя эти пять ролей, воплощающих в себе стили убеждения, мы опирались на несколько направлений личностной психологии. Для тех, кто желает узнать больше об источниках нашего видения, будет полезна приведенная ниже информация, которая объясняют ход наших рассуждений.

Проводя различие между «самоориентированными» (утверждения «А») и «ориентированными на других» (утверждения «В») установками, мы учитывали две взаимосвязанные области исследования: самоконтроль и межличностную ориентацию. Самоконтроль определяет способность людей адаптировать свое поведение к социальной среде. Люди с мощным самоконтролем легко приспосабливаются и, как правило, стараются соответствовать ожиданиям других. Заходя в комнату, полную незнакомцев, они спрашивают себя: «Как я должен себя вести, чтобы всем им понравиться?»

Люди с низкой степенью самоконтроля не оценивают каждое свое слово, не стараются приспособливаться к окружающим и внимают своим ощущениям, а не ощущениям окружающих. Они заходят в комнату, полную незнакомых людей, с мыслью: «Как я могу объяснить этим людям, какой я?» (см. Oliver P. John, Jonathan M. Cheek, and Eva C. Klohnen, «On the Nature of Self-Monitoring: Construct Explication with Q-Sort Ratings», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71 (1996), pp. 763–776; Mark Snyder, *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*. New York: Freeman, 1987).

Межличностная ориентации (МО) — понятие из области исследований переговоров. Люди с хорошей МО (как раз те, у кого сильный самоконтроль) «заинтересованы и реагируют на изменения в поведении собеседника». Люди с минимальной МО не обращают внимания на свою социальную среду (см. Walter C. Swap and Jeffrey Z. Rubin, «Measurement of Interpersonal Orientation», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44 (1983), pp. 208–219). Те, у кого балл за утверждения «В» ближе к 20 (а «А» ближе к нулю) — это, как правило, люди с высоким самоконтролем и хорошей межличностной ориентацией. Напротив, люди с высоким баллом за «А» (при этом балл за «В» у них ближе к нулю) не обращают много внимания на реакции окружающих, их уровень межличностной ориентации ниже.

Когда мы говорим о громкости при оценке стилей убеждения, мы берем за основу две из так называемой «большой пятерки» черт личности — экстраверсию и уступчивость (остальные три черты — эмоциональная стабильность, добросовестность, открытость новому опыту). Более подробно об этих пяти факторах личности и их корнях можно почитать в любом стандартном учебнике по личностной психологии. Например, в книге Сары Хэмпсон, «Достижения в области психологии личности» (Sarah Hampson, *Advances in Personality Psychology*. Philadelphia: Psychology Press, 2000).

Экстраверсия измеряет степень открытости человека, его общительности и уверенности в себе. Она часто приводит к успехам в продажах и лидерству (см. Timothy A. Judge and Joyce E. Bono, «Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (2000), pp. 751–765). Промоутеры, как правило, более экстравертивны, их балл для утверждений «Б» выше, а для «Г» — ниже. Командиры и Шахматисты, говорящие тише, традиционно менее экстравертивны — у них будет высокий балл за «Г» и ниже — для «Б». Адвокаты — посередине между этими двумя.

Чтобы вычлениить Водителей, мы используем «уступчивость» из «большой пятерки» и напористость из системы оценки экстраверсии. Уступчи-

вость показывает умение людей «легко ладить с окружающими», поддерживать мнения других, приспосабливаться и сотрудничать. У Водителей обычно низкие баллы за уступчивость и высокие за уверенность в себе.

Промоутеры, как правило, получают более высокие баллы и за уступчивость, и за экстраверсию. Опять же, Адвокаты — посередине (см. Dave Bartram, «The Great Eight Competencies: A Criterion-centric Approach to Validation», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2005), pp. 1185–1203).

Читателям, заинтересованным в получении более детализированной информации о своем стиле убеждения, мы рекомендуем искать подробные психологические практики, связанные с самоконтролем, межличностной ориентацией, экстраверсией и уступчивостью. Последние две черты, как отмечалось выше, являются частью «большой пятерки».

План ведения процесса убеждения

Шаг первый: оценить обстановку

Идея

- Какую проблему решает моя идея?
- В чем причина этой проблемы?
- Почему моя идея лучше, чем альтернативные решения?

Этапы стратегии

- Кто принимает решение?
- На какой стадии моей поэтапной стратегии понадобится человек, с которым я сейчас собираюсь поговорить?
- Каковы конкретные цели этой встречи (получить прибыль/доступ/позитивное отношение/разрешение/одобрение/решение/ресурсы, договориться о порядке осуществления идеи)?
- Какой вид общения (личная беседа, телефон, мейл и так далее) лучше использовать?

Шаг второй: преодолеть пять барьеров

- Какие у меня *отношения* с человеком, на мнение которого я хочу повлиять?
- Могу ли я улучшить эти отношения?

- На чем основывается *доверие* собеседника ко мне? Могу ли я сделать упор на эти основы?
- Какие каналы коммуникаций мне лучше использовать (полномочия, рациональность, визуализация, отношения, интересы, политика)?
- Нужно ли подкорректировать мой стиль?
- Какие убеждения и ценности собеседника могут повлиять на принятие или отторжение им моей идеи?
- В чем заинтересован собеседник, и как я могу помочь ему получить желаемое?

Шаг третий: сформулировать свою идею

Используя информацию, полученную в ходе выполнения шагов 1 и 2, сформулируйте свою идею так, чтобы она прозвучала как можно более привлекательно.

- Какой должна быть пятиминутная презентация моей идеи (с учетом восприятия аудитории) на основе модели ППОВ?
- Какие доказательства и факты больше всего впечатлят моего собеседника?
- Как сделать презентацию незабываемой и персонализированной?
- Свяжите свою презентацию с ключевыми целями и ценностями организации.
- Обратите внимание на потенциальный конфликт интересов.

Шаг четвертый: обеспечить реализацию

- Как себя вести, чтобы заручиться определенными обязательствами?
- Какие политические проблемы могут возникнуть (связанные с нажитыми местами, ресурсами, доверием или карьерным ростом?)
- Как создать импульс и эффект снежного кома?
- Какие союзы и коалиции мне надо создать, чтобы обеспечить реализацию идеи?

Эта книга писалась несколько лет, и в ее создание вложили усилия многие люди, заслуживающие нашей искренней благодарности. Первым делом мы говорим «спасибо» супруге Ричарда Робби Шелл, редакционному директору веб-сайта Knowledge@Wharton, которая неустомимо и качественно редактировала наш труд на каждом этапе его создания. Мы благодарны ей за твердую руку, терпение и реалистичный взгляд на мир, когда речь шла о написании бизнес-текстов. Во-вторых, мы благодарим нашего литературного агента Майкла Снелла. С помощью Майкла наш труд «из идеи превратился в готовый печатный продукт — Снелл участвовал в мозговых штурмах при создании аннотации и заголовка (слово «искусство убеждения» первым произнес именно он), помогал нам с договором, названиями глав и многими другими вопросами разной важности. Майк — не просто агент, он настоящий друг и партнер.

На критически важной первой стадии проекта несколько человек потратили свое бесценное время, чтобы прочитать нашу рукопись и оставить свои комментарии. К их числу относится наш коллега по Уортонской бизнес-школе профессор Морис Швайцер, юрист из Кремниевой долины и преподаватель искусства ведения переговоров в Стэнфордской бизнес-школе Ральф Паис, Клэр Баттен — подруга Марио и его отец Мейер Мусса, а также наставник и друг Ричарда доктор Саймон Остер.

Со временем проект продвигался, и на последующих этапах многие люди помогали нам, проверяя факты и высказывая свои замечания. Чиа Цай был Ричарду преданным помощником в исследованиях. Профессор Анжела Дакуорт, преподаватель кафедры психологии университета Пенсильвании и специалист Центра позитивной психологии, провела с нами много времени, рассказывая о стилях убеждения и приводя примеры их отличий, это же делал коллега Ричарда Уортона Билл Лауфер. Аналитики Центра прикладных исследований (CFAR), в том числе Тим Райли

и Мэтт О’Дэуд, с неослабевающей энергией проверяли правдивость наших историй и помогали искать новые примеры.

Марио очень благодарен членам комитета по управлению CFAR — Линн Оппенгеймер, Мэл О’Коннор, Нэнси Дроздоу, Кэти Уоттс и Брайану Де Вилле за их советы и поддержку. Отдельное спасибо Тому Голмору за то, что он всегда оставался верным другом и наставником.

Мы искренне благодарны нашим семьям. Марио Мусса — своей супруге Робин, сыну Майлзу, дочери Элле и сынишке Биксу, которые поддерживали его днями, ночами и даже в выходные дни, принесенные в жертву подготовке этой книги. В семье Шеллов проекту помогали сыновья Бен и Нед, предоставляя своевременные консультации, в то время как супруга Ричарда Робби погрузилась в редактуру текстов с самого начала и вынырнула из нее, полная обнадеживающих слов. «Как убедить, что ты прав» — это командная работа двух домов во всех отношениях, истинная модель доверительного уровня отношений в действии. Мы ни за что не смогли бы написать эту книгу без их поддержки.

Риторика и умение аргументировать

Аристотель. Риторика. Поэтика. — М.: Лабиринт, 2011.

Спенс Дж. Как побеждать в споре: Самоучитель. — М.: АСТ, 2003.

Уолтон Д. Аргументы *Ad hominem*. — М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2002.

Abbott, Andrew. *Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences*. New York: W. W. Norton & Company, 2004.

Burke, Kenneth. *A Rhetoric of Motives*. Berkeley: University of California Press, 1969.

Fahnstock, Jeanne, and Marie Secor. *A Rhetoric of Argument*, Third Edition. Boston: McGraw-Hill, 2004.

Garver, Eugene. *For the Sake of Argument*. Chicago: University of Chicago Press, 2004.

Killingsworth, M. Jimmie. *Appeals in Modern Rhetoric*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 2005.

Toulmin, Stephen E. *An Examination of the Place of Reason in Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1961.

Биографии и истории компаний

Акио Морита. Sony: Сделано в Японии. — М.: Альпина Паблишер, 2007.

Вайз Д., Малсид М. Google: Прорыв в духе времени. — М.: Эксмо, 2007.

Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

- Джексон Т. Intel: Взгляд изнутри. — М.: Лори, 1998.
- Карлтон Дж. Apple: Взгляд изнутри. История интриг, ошибок и эгоизма. — М.: Лори, 2001.
- Карнеги Э. История моей жизни. — М.: Российская политическая энциклопедия, 2007.
- Ловенштайн Р. Когда гений терпит поражение. Взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или Как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.
- Льюис М. Покер лжецов. — М.: Олимп-Бизнес, 2008.
- Паккард Д. Путь HP: Как Билл Хьюлетт и я создавали нашу компанию. — М.: Акварина, 2008.
- Слейтер Р. Публичности много не бывает. Жизнь и популярность Дональда Трампа. — Мн.: Баланс Бизнес Букс, 2006.
- Тэдлоу Р. Гиганты бизнеса: Как стать Генри Фордом. — М.: АСТ, Ермак, 2004.
- Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
- Фиорина К. Трудный выбор: Уроки бескомпромиссного лидерства в сложных ситуациях от экс-главы Hewlett-Packard. — М.: Эксмо, 2009.
- Черноу Р. Титан: Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера. — М.: Крон-Пресс, 1999.
- Angel, Karen. Inside Yahoo! Hoboken, NJ: Wiley, 2002.
- Bird, Kai, and Martin J. Sherwin. The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer. New York: Random House, 2005.
- Brand, Larry, ed. The Papers of George Catlett Marshall, Volume 2. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.
- Brands, H. W. Masters of Enterprise. Hoboken, NJ: Wiley, 1999.
- Brown, Marvin T. Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Bruck, Connie. Master of the Game. New York: Penguin, 1994.
- Bunnell, David. Making the Cisco Connection. Hoboken, NJ: Wiley, 2003.
- Burrows, Peter. Backfire. Hoboken, NJ: Wiley, 2003.
- Carroll, Paul. Big Blues: The Unmaking of IBM. New York: Crown, 1993.
- Cassidy, John. Dot. Con. New York: HarperCollins, 2002.
- Chernow, Ron. The House of Morgan. New York: Simon & Schuster, 1990.
- Coleman, Penny. A Woman Unafraid: The Achievements of Frances Perkins. New York: Atheneum Books, 1993.
- DeGeorge, Gail. The Making of Blockbuster. Hoboken, NJ: Wiley, 1996.
- Duncan, David E. The Geneticist Who Played Hoops with My DNA. New York: HarperCollins, 2005.

- Garin, Kristoffer A. *Devils on the Deep Blue Sea*. New York: Penguin, 2005.
- Goodwin, Doris Kearns. *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. New York: Simon & Schuster, 2005.
- Goulder, Grace. *John D. Rockefeller: The Cleveland Years*. Cleveland, OH: Western Reserve Historical Society, 1972.
- Griffin, Nancy, and Kim Masters. *Hit and Run*. New York: Simon & Schuster, 1996.
- Hamlin, Charles Eugene. *The Life and Times of Hannibal Hamlin, Volume 2*. Whitefish, MT: Kessinger Publishing, 2006.
- Hays, Constance L. *The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company*. New York: Random House, 2005.
- Humes, James C. *The Wit and Wisdom of Winston Churchill*. New York: Harper Perennial, 1995.
- Issacson, Walter, ed. *A Benjamin Franklin Reader*. New York: Simon & Schuster, 2003.
- Jenkins, Roy. *Churchill: A Biography*. New York: Plume, 2002.
- Keegan, John. *Winston Churchill*. New York: Lipper/Viking Adult, 2002.
- Kipnis, David. *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago Press, 1976.
- Klein, Maury. *The Life and Legend of Jay Gould*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.
- Kroc, Ray. *Grinding It Out*. Chicago: Contemporary Books, 1977.
- Lampbright, W. Henry. *Powering Apollo: James Webb of NASA*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.
- Larson, Erik. *The Devil in the White City*. New York: Crown, 2003.
- Lewis, Reginald F., and Blair S. Walker. *Why Should White Guys Have All the Fun?* Hoboken, NJ: Wiley, 1995.
- Lincoln, Abraham, and Roy P. Basler. *Collected Works of Abraham Lincoln, Volume 4*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1953.
- Lindbergh, Charles. *The Spirit of St. Louis*. New York: Scribner, 1953.
- Love, John F. *McDonald's*. New York: Bantam Books, 1995.
- McCullough, David. *1776*. New York: Simon & Schuster, 2005.
- McElheny, Victor K. *Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Land*. Reading, MA: Perseus Books, 1998.
- McLean, Bethany, and Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room*. New York: Penguin, 2003.
- Mandela, Nelson. *Long Walk to Freedom*. Boston: Little, Brown & Company, 1994.
- Manes, Stephen, and Paul Andrews. *Gates*. New York: Doubleday, 1993.

May, Ernest R., and Philip D. Zelikow. *The Kennedy Tapes*. Cambridge, MA: Belknap, 1997.

May, James M. *Trials of Character*. Chapel Hill: North Carolina University Press, 1988.

Morgan, Ted. *FDR: A Biography*. New York: Simon & Schuster, 1985.

Moseley, Leonard. *Marshall: A Hero for Our Times*. New York: Hearst Books, 1982.

Nasaw, David. *Andrew Carnegie*. New York: Penguin Press, 2006.

Neustadt, Richard E. *Report to JFK*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1999.

Rhodes, Richard. *The Making of the Atomic Bomb*. New York: Simon & Schuster, 1986.

Sampson, Anthony. *Mandela*. New York: Random House, 1999.

Sanders, Col. Hartland. *Life As I Have Known It Has Been Finger Lickin' Good*. Carol Stream, IL: Creation House, 1974.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday, 1963.

Spedding, James, Robert Leslie Ellis, and Douglas Denon Heath (eds.). *The Works of Francis Bacon*. London: Longman, 1857–74.

Stewart, James B. *Disney War*. New York: Simon & Schuster, 2005.

Swisher, Kara. *aol.com*. New York: Random House, 1998.

Tedlow, Richard S. *Andy Grove: The Life and Times of an American*. New York: Portfolio, 2006.

Tedlow, Richard S. *The Watson Dynasty*. New York: HarperCollins, 2003.

Temin, Peter, with Louis Galambos. *The Fall of the Bell System*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

Wallis, Michael. *Oil Man: The Story of Frank Phillips and the Birth of Phillips Petroleum*. New York: Doubleday, 1988.

Wilson, Douglas L. *Lincoln's Sword: The Presidency and the Power of Words*. New York: Alfred A. Knopf, 2006.

Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz*. New York: W.W. Norton & Company, 2006.

Принятие решений

Аллисон Г., Зеликов Ф. Квинтэссенция решения: На примере Карибского кризиса 1962 года. — Мн.: Едиториал УРСС, 2012.

Гладуэлл М. Сила мгновенных решений. Интуиция как навык. — М.: Альпина Паблишер, 2012. 254 с.

Канеман Д., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. — М.: Гуманитарный Центр, 2005.

Dewey, John. *How We Think*. Mineola, NY: Dover, 1997.

Follott, Mary P. *Creative Experience*. New York: Longmans, 1924.

Hoch, Stephen J., and Howard C. Kunreuther. *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, NJ: Wiley, 2001.

Kiesler, Charles A. *The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press, 1971.

Langer, Ellen. *Mindfulness*. Boston: Addison Wesley, 1990.

Neustadt, Richard E., and Ernest R. May. *Thinking in Time*. New York: Free Press, 1986.

Этика

Andrews, Kenneth R., ed. *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Badaracco, Joseph L. *Defining Moments: When Managers Must Decide Between Right and Right*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Darley, John M., David M. Messick, and Tom R. Tyler, eds. *Social Influences on Ethical Behavior in Organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

Wilson, Joseph T. *Frankensteins of Fraud: The 20th Century's Top Ten White — Collar Criminals*. Austin, TX: Obsidian Publishing, 2000.

Влияние, убеждение, искусство вести переговоры

Аронсон Э., Пратканис Э. *Современные технологии влияния и убеждения: Эпоха пропаганды*. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2008.

Гарднер Г. *Искусство и наука влияния на взгляды людей*. — М: Вильямс, 2008.

Карнеги Д. *Как завоевать друзей и оказать влияние на людей*. — Мн.: Попурри, 2012.

Лакхани Д. *Искусство убеждения, или Как получить то, что хочешь*. — М: Эксмо, 2007.

Паттерсон К., Гренни Дж, Макмиллан Р. *Ключевые переговоры: Что и как говорить, когда ставки высоки*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Стори Р. *Искусство убеждать*. — М.: Эксмо, 2003.

- Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.
- Фишер Р., Шапиро Д. За пределами здравого смысла. — М.: Добрая книга, 2007.
- Хоган К. Психология влияния: Техники манипуляции в бизнесе и личном общении. — М.: Вильямс, 2007.
- Хоган К., Спикман Д. Тактика лидеров маркетинга: Скрытые приемы внушения. — М.: Поколение, 2007.
- Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2010.
- Чалдини Р. Психология влияния: Убеждай, воздействуй, защищайся. — СПб.: Питер, 2011.
- Шелл Р. Удачные переговоры: Уортонский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- Adler, Ronald B., and Jeanne Marquardt Elmhorst. Communicating at Work. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Allen, Mike, and Raymond W. Preiss. Persuasion: Advances Through Meta-Analysis. Cresskill, NJ: Hampton Press, 1998.
- Anderson, Erling S., Kristoffer V. Grude, and Tor Haug. Goal Directed Project Management. Sterling, VA: Kogan Page, 2004.
- Barnes, B. Kim. Exercising Influence. Berkeley, CA: Barnes & Conti Associates, Inc., 2000.
- Bauer, Joel, and Mark Levy. How to Persuade People Who Don't Want to be Persuaded. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Brembeck, Winston L. Persuasion: A Means of Social Influence. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1976.
- Canary, Daniel J., Michael J. Cody, and Valerie L. Manusov. Interpersonal Communication. Boston: Bedford/St. Martin's, 2003.
- Conger, Jay A. Winning 'em Over: New York: Simon & Schuster, 1998.
- Erwin, Phil. Attitudes and Persuasion. Hove, UK: Psychology Press, 2001.
- Forgas, Joseph P., and Kipling D. Williams. Social Influence: Direct and Indirect Processes. Philadelphia: Psychology Press, 2001.
- Heath, Chip, and Dan Heath. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. New York: Random House, 2007.
- Kolb, Deborah M., Ph. D, and Judith Williams, Ph.D. The Shadow Negotiation. New York: Simon & Schuster, 2000.
- Kotter, John P. Power and Influence: Beyond Formal Authority. New York: Free Press, 1985.
- Lax, David A., and James Sebenius. The Manager as Negotiator. New York: Free Press, 1986.

Miller, Robert B., and Gary A. Williams, with Alden M. Hayashi. *The 5 Paths to Persuasion*. New York: Warner Business Books, 2004.

Mortensen, Kurt W. *Maximum Influence*. New York: AMACOM, 2004.

O'Keefe, Daniel J. *Persuasion Theory and Research*, Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

Oliver, Robert T. *The Psychology of Persuasive Speech*, Second Edition. New York: David McKay Company, 1957.

Overstreet, H. A. *Influencing Human Behavior*. New York: W. W. Norton & Company, 1925.

Perloff, Richard M. *The Dynamics of Persuasion*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

Puhn, Laurie, J. D. *Instant Persuasion*. New York: Penguin, 2005.

Raudsepp, Eugene. *What the Executive Should Know About Creating and Selling Ideas*. Larchmont, NY: American Research Council, 1966.

Reardon, Kathleen K. *Persuasion in Practice*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

Scott, Susan. *Fierce Conversations*. New York: Berkley Books, 2002.

Richard Shell. *Make the Rules or Your Rivals Will*. New York: Crown Business, 2004.

Simons, Herbert W., with Joanne Morreale and Bruce Gronbeck. *Persuasion in Society*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

Steel, Jon. *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. Hoboken, NJ: Wiley, 2007.

Stiff, James B. *Persuasive Communication*. New York: Guilford Press, 1994.

Vass, Jerry. *Soft Selling in a Hard World*, Second Edition. Philadelphia: Running Press, 1998.

Vengel, Alan A. *The Influence Edge*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.

Лидерство

Кови-мл. С. *Скорость доверия: То, что меняет всё*. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Коллинз Дж. *От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...* — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Коттер Дж., Коэн Д. *Суть перемен: Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации*. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.

Doig, Jameson W., and Erwin C. Hargrove. *Leadership and Innovation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1987.

Hesselbein, Frances, and Paul M. Cohen. *Leader to Leader*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Metcalf, Henry C., and L. Urwick. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper, 1940.

Sawyer, Ralph D. *Sun-Tzu: The Art of War*. Boulder, CO: Westview Press, 1994.

Turner, J. Rodney, Kristoffer V. Grude, and Lynn Thurloway. *The Project Manager as Change Agent*. London: McGraw-Hill, 1996.

Useem, Michael. *Leading Up*. New York: Crown Business, 2001.

Культура и политика в организации

Козн А., Брэдфорд Д. *Искусство управлять людьми*. — М.: АСТ Москва, 2009.

Дюбрин Э. *Офисные войны*. — СПб.: Питер, 2002.

Грин Р. *48 законов власти*. — М.: Рипол Классик, 2011.

Липпман У. *Общественное мнение*. — М.: Институт фонда «Общественное мнение», 2004.

Маккей Х. *Копайте колодец до того, как захотите пить*. — Мн.: Попурри, 2004. 384 с.

Пфеффер Дж. *Власть и влияние: Политика и управление в организациях*. — М.: Вильямс, 2007.

Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. — СПб.: Питер 2012.

Bacharach, S. B., and E. J. Lawler. *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

Bailey, F. G. *The Tactical Uses of Passion: An Essay on Power, Reason, and Reality*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1983.

Bellman, Geoffrey M. *Getting Things Done When You Are Not in Charge*. New York: Simon & Schuster, 1992.

Blau, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*. Hoboken, NJ: Wiley, 1964.

Brandon, Rick, and Marty Seldman. *Survival of the Savvy*. New York: Free Press, 2004.

DeLuca, Joel R., Ph.D. *Political Savvy*. Berwyn, PA: Evergreen Business Group, 1999.

de Waal, Frans. *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among the Apes*, Revised Edition. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1998.

Dobson, Michael S., and Deborah S. Dobson. *Enlightened Office Politics*. New York: AMACOM, 2001.

Downs, Anthony. *Inside Bureaucracy*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1994.

Frank, Jill. *Surviving in the Jungle of Office Politics*. Dallas, TX: Sterling Communications, 1998.

Frolich, N., and J. Oppenheimer. *Modern Political Economy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1978.

Hawley, Casey. *100+ Tactics for Office Politics*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, 2001.

Kramer, Roderick M., and Tom R. Tyler. *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

McIntyre, Marie G. *Secrets to Winning at Office Politics*. New York: St. Martin's Griffin, 2005.

Porter, Lyman W., Harold L. Angle, and Robert W. Allen. *Organizational Influence Processes*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc., 2003.

Reardon, Kathleen Kelley. *It's All Politics*. New York: Random House, 2005.

— —. *The Secret Handshake*. New York: Random House, 2000.

Rozakis, Laurie, and Bob Rozakis. *The Complete Idiot's Guide to Office Politics*. Indianapolis: Alpha Books, 1998.

Schein, Edgar H. *The Corporate Culture*. San Francisco: Wiley, 1999.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1945.

Smith, Kenwyn K. *Groups in Conflict*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company, 1982.

Tajfel, H., ed. *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press, 1978.

Tannen, Deborah. *Talking from 9 to 5*. New York: Avon Books, 1994.

Weick, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

Wilson, James Q. *Bureaucracy*. New York: Basic Books, 2000.

Психология личности и эффективность

Бакингом М., Клифтон Д. *Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса*. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Кови С. *Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности*. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Кови С. *Восьмой навык: От эффективности к величию*. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Alessandra, Tony, and M.J. O'Connor. *The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success*. New York: Warner Books, 1996.

Maher, Brendan A., ed. *Progress in Experimental Personality Research*, Volume 2. New York: Academic Press, 1965.

Miller, William I. *Faking It*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Rosenberg, Morris. *Conceiving the Self*. New York: Basic Books, 1979.

Simonton, Dean Keith. *Who Makes History and Why*. New York: Guilford Press, 1994.

Snyder, C. R., and Shane J. Lopez, eds. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

Snyder, Mark. *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*. New York: W.H. Freeman, 1987.

Wilson, Timothy D. *Strangers to Ourselves*. Cambridge, MA: Belknap, 2002.

Wood, Karen Ginsburg. *Don't Sabotage Your Success!* Oakland, CA: Enlightened Concepts Publishing, 2001.

Young, James Webb. *A Technique for Producing Ideas*. Chicago: NTC Contemporary Publishing, 1975 (reprint edition).

Социальные сети

Феррацци К. *Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Кросс Р., Паркер Э. *Невидимая сила социальных связей: Как на самом деле работают организации*. — Киев: Калидос Пабблишинг, 2006.

Burt, Ronald S. *Brokerage & Closure*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

Darling, Diane. *The Networking Survival Guide: Get the Success You Want by Tapping into the People You Know*. New York: McGraw-Hill, 2003.

Misner, I. R., and D. Morgan. *Masters of Networking: Building Relationships for Your Pocketbook and Soul*. Atlanta: Brad Press, 2000.

Putman, Robert D. *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster, 2000.

Watts, Duncan. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W.W. Norton, 2003.

Шелл Ричард
Мусса Марио

КАК УБЕДИТЬ, ЧТО ТЫ ПРАВ

Руководитель проекта *И. Гусинская*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 14.03.2013. Формат 70×100/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 18 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 1962.

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpinabook.ru

e-mail: info@alpinabook.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

