ДЕЙЛ КАРНЕГИ
и партнеры
представляют

Мэтт
Норман

КАК СТАТЬ АВТОРИТЕТНЫМ ЛИДЕРОМ, НЕ ПРИБЕГАЯ К ДАВЛЕНИЮ



Мэтт Норман

Как стать авторитетным лидером, не прибегая к давлению

«Попурри»
2024

УДК 005.322:316.46+316.6
ББК 88.566

Норман М.

Как стать авторитетным лидером, не прибегая к давлению / М. Норман — «Попурри», 2024

ISBN 978-985-15-6695-8

Наверняка в вашем окружении есть люди, чье внимание или помощь вы безуспешно пытаетесь заполучить. Это бывает трудно сделать по нескольким причинам. Одна из них заключается в том, что вы рассказываете о своих идеях и просьбах, вместо того чтобы озвучивать общие желания и потребности. Независимо от того, обладаете ли вы какой-либо властью, изложенные в данной книге концепции помогут вам стать более влиятельным человеком, которого уважают и к которому прислушиваются. Кем бы вы ни были: студентом, учителем, политиком или родителем, – вы можете использовать эти простые концепции, чтобы повысить доверие к себе и сделать людей более восприимчивыми к вашим идеям.

УДК 005.322:316.46+316.6
ББК 88.566

ISBN 978-985-15-6695-8

© Норман М., 2024
© Попурри, 2024

Содержание

Отзывы о книге 6
Введение 8
Конец ознакомительного фрагмента. 17

Мэтт Норман
Как стать авторитетным лидером, не прибегая к давлению

Если что-то дается легко, оно, вероятно, не стоит внимания

Перевел с английского *Владимир Боженов* по изданию: LEAD WITH INFLUENCE: A Proven Process to Lead without Authority / Matt Norman. – G&D Media.

Original English language edition published by G&D Media. License arranged by Waterside Productions, Inc and Synopsis Agency. All rights reserved.

© 2024 by Matt Norman
© Перевод на русский язык, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2025

Отзывы о книге

Это бесценное руководство, которое предлагает ключи к способности накладывать обязательства на других людей и знакомит нас с эффективными стратегиями оказания влияния при переходе от тактических потребностей к формированию стратегического партнерства.
Дина Газарян, генеральный директор Austere

Тренинг «Как стать авторитетным лидером» помог нашим руководителям развить полезные и актуальные навыки для повышения эффективности работы предприятия. Подход к обучению был структурированным, интересным и интерактивным. Особенно порадовала подготовка модератора.
Рахул Гхоз, директор по информационным технологиям Educational Credit Management Corporation

Данное руководство содержит полезные практические стратегии, которые руководители могут использовать для улучшения коммуникации и укрепления доверия с ключевыми заинтересованными сторонами, что позволяет сосредоточиться на удовлетворении спроса и качестве обслуживания.
Тодд Гастин, генеральный директор Genoa Healthcare

Маркетинговая команда Farmers Mutual Hail (FMH) получила на тренинге «Как стать авторитетным лидером» ценные знания, которые смогла сразу же применить на практике. После прохождения курса команда продолжила укрепление внутренних отношений в духе сотрудничества и стала более эффективно позиционировать FMH как консультативного партнера для внешних заинтересованных лиц.
Дэйв Декапп, старший вице-президент по маркетингу Farmers Mutual Hail

Программа оказалась именно тем, что нам нужно, поскольку наш бизнес очень быстро растет. Она помогла нашим руководителям развить как жесткие, так и мягкие навыки.
Джим Гломстад, генеральный директор Sportech

Книга предлагает отличные стратегии, способные помочь любому человеку заручиться сотрудничеством и получить поддержку своих идей. Эти концепции особенно актуальны в Азиатско-Тихоокеанском регионе и основаны на проверенных принципах Дейла Карнеги.
Хэй Ю Лун, основатель китайского представительства программ Дейла Карнеги

Наши руководители говорят, насколько актуальна была для них данная программа. И каждый из них спрашивает: «Вы случайно не запланировали тренинг „Как стать авторитетным лидером“ специально для меня?» Вы идеально попали в точку, ответив на все самые важные вопросы.
Энтони Хуанг, главный технический директор CleanChoice Energy

Программа Дейла Карнеги «Как стать авторитетным лидером» предлагает бесценные лидерские идеи, совмещая стратегическое руководство с их практическим применением. Благодаря опытному модератору наши сотрудники начали двигаться по карьерной лестнице с большей уверенностью и обретенным влиянием. Самые лучшие рекомендации!
Гэри Бриджуотер, генеральный директор Baker Group

Руководители нашей организации обнаружили, что принципы программы «Как стать авторитетным лидером» приносят большую пользу, так как помогают совершенствовать свои навыки оказывать влияние на уровне всей компании, строить более стратегические отношения с ключевыми заинтересованными сторонами и в конечном счете достигать поставленных целей.
Лиза Уэст, сотрудник отдела развития талантов и лидерства Securian Financial Group

Введение
Продавайте, а не рассказывайте

С нетерпением ожидая Джона в кафе, Клара заказала латте. Она давно восхищалась молодым человеком, обладающим яркими лидерскими способностями и умением выстраивать полезные отношения. Джон казался мудрым наставником и вызывал у всех уважение и восхищение.

Клара хотела добиться чего-то значимого в карьере, и если у Джона были идеи на этот счет, то к ним стоило прислушаться.

Наконец, Джон вошел, тепло поздоровался и быстро перешел к делу. У него была идея, которая могла заинтересовать Клару.

Agrifood Energy and Bioscience – организация, в которой Джон был исполнительным директором, планировала запустить новое направление бизнеса, способное оставить значимый след в отрасли и обществе. Джон изложил это так:

– Клара, в нашем регионе существует огромный потенциал для сотрудничества в области экологически чистой энергетики. Правительство приняло закон о финансировании новых проектов, и экономические возможности ветряной и солнечной энергетики значительно улучшились.

Проблема в том, что многие компании, которые занимаются вопросами возобновляемой энергии и соответствующими технологиями, не сотрудничали с государственными партнерами. Я думаю, что сила и деньги наших клиентов могли бы предоставить необходимый стимул и ресурсы для реализации возможностей в области экологически чистой энергетики в нашем регионе. Это также будет отличной инвестицией и позволит нашим клиентам получить общественное признание. Что вы думаете об этом?

Клара почувствовала воодушевление. Внести свой вклад в охрану окружающей среды? Работать над проектом вместе с Джоном? Использовать свой опыт в области экологии и инвестиций? Работать напрямую с топ-клиентами Agrifood?

– Мне не нужно думать об этом. Мой ответ – да! Мне нравится эта идея. Она касается сразу многих вещей, о которых я всегда мечтала.

– Вот и отлично, – улыбнулся Джон. – Я составлю для вас проект предложения, которое вы сможете рассмотреть. Давайте договоримся созваниваться каждую неделю, чтобы обсуждать нашу стратегию, прогресс и потребности. И еще одно обстоятельство. Тим, наш генеральный директор, и остальная часть нашей команды руководителей заинтересованы в реализации этой концепции. Однако я предпочитаю не отвлекать их от основного стратегического плана. У нас есть огромный потенциал для развития на существующем рынке и среди нашей базы клиентов, а у руководителей и без того дел полно. Они поддержат то, что вы делаете, хотя будет лучше, если вы будете идти параллельным путем и держать их в курсе. Как вам такое предложение?

– Оно меня устраивает.

Хотя Клара и ответила с энтузиазмом, но глубоко внутри засомневалась, сможет ли идти параллельным путем с остальным бизнесом. «Разве мне не понадобится полная поддержка в моей части работы?» – подумала женщина.

Тем не менее Клара стала вкладывать все свои силы в эту работу. На протяжении многих лет она была способна трудиться за двух, трех или четырех человек. Джону нравилось наблюдать, сколько Кларе удавалось сделать всего за несколько недель.

Одна из первых идей, которую она решила реализовать, заключалась в том, чтобы созвать топ-клиентов Agrifood – ключевых лидеров в области энергетики и технологий, а также при-

гласить представителей руководства для открытого обсуждения инвестиционных возможностей. Клара начала составлять рабочий план:

1. Подготовка мероприятия:

1) цель – провести вдохновляющее мероприятие, которое привлечет главных игроков и клиентов. Это позволит в дальнейшем обсудить возможности сотрудничества и организовать сбор средств;

2) следующий шаг – выбрать организатора мероприятия, место и дату.

2. Брендинг/PR:

1) цель – создать бренд для этой инициативы путем запуска сайта и разработки основных маркетинговых материалов;

2) следующий шаг – найти подрядчика по цифровому маркетингу и дизайну, который будет работать с изображениями, сайтом и концептуальными материалами.

3. Развитие заинтересованных сторон:

1) цель – выстроить эффективные отношения, способные стимулировать возможности для сотрудничества и инвестиций;

2) следующий шаг – сформировать целевой список публичных и частных партнеров с информацией об их опыте работы и контактах.

4. Экологический обзор:

1) цель – оценить нормативный, рыночный и географический потенциал для поиска инвестиционных возможностей;

2) следующий шаг – провести тщательное исследование и подготовить сводный отчет по итогам экологического обзора.

Клара задумалась, насколько срочно нужно было совершить следующие шаги, чтобы оправдать ожидания Джона, когда засветился экран телефона. Пришло сообщение от Лейфа – сына Клары: «Мама, я чувствую себя очень плохо. Можешь забрать меня из школы?»

Первой мыслью было поручить это мужу, но он должен был отвезти в полдень дочку Грету на волейбол, а это в часе езды.

«Когда я успею все сделать? Я уверена, Джон поймет, что у меня болеет один ребенок, другой выступает на турнире по волейболу и еще двое нуждаются в ужине!»

Клара закрыла ноутбук и выбежала из дома.

Утром следующего дня она чувствовала себя не вполне здоровой, но знала, что нужно собраться с силами: предстояло еженедельное совещание исполнительной команды Agrifood. Тим по просьбе Джона добавил Клару в повестку дня, чтобы она представила обзор своей инициативы.

Клара дала Лейфу лекарство от температуры и спешно отправила детей из дома, а затем побежала к своему столу, чтобы присоединиться к онлайн-совещанию.

К онлайн-совещаниям исполнителей Клара привыкла со времен работы в бизнесе, связанном с частными капиталовложениями. Она часто участвовала в заседаниях совета директоров портфельных компаний[1] по всему миру. Высказываться даже в присутствии высокопо-

[1] Портфельная компания – это компания, в которой имеет долю частная инвестиционная организация. Специалисты портфельной компании оказывают помощь в управлении инвестициями и разрабатывают стратегию таким образом, чтобы учесть цели клиента, различные риски и возможности. – *Прим. ред.*

ставленных руководителей женщине обычно было несложно. Достаточно просто успокоиться, чтобы подготовиться к разговору и иметь больше времени.

После приветствия Тим представил Клару: «Господа, приветствуйте Клару Дэниелс. Она друг Джона и будет работать с ним над инвестиционными возможностями в области экологически чистой энергетики – производными от нашего основного бизнеса. Клара, мы рады, что вы с нами!»

«Спасибо, Тим и команда. Я очень рада быть с вами. Примите мои поздравления в связи с продолжением роста компании и успешным развитием. Как вы знаете, в настоящее время рыночная и нормативная среда благоприятна для инвестиций в возобновляемую энергию в местности, где мы работаем. Это будет полезно для общества и создаст инвестиционную платформу для клиентов Agrifood – в основном пенсионных фондов и венчурных компаний, ищущих способ диверсификации своих источников финансирования. Я работаю над организацией мероприятия, чтобы начать реализацию этой концепции в сентябре. Хотелось бы, чтобы вы продвигали идею среди ваших клиентов и рассмотрели возможность личного участия в ней. Я понимаю, что у вас много дел с текущим бизнесом, но ваша поддержка очень ценна. Теперь можете задавать любые вопросы».

Тут же включился руководитель одного из подразделений Agrifood: «Как вы планируете общаться с нашими клиентами? Мы и без того направляем им слишком много сообщений, не хотелось бы перегружать людей».

После того как Клара ответила, к разговору тут же присоединился руководитель отдела маркетинга: «Клара, спасибо за отличную работу! Могу ли я отправить вам наши маркетинговые правила? Стоит убедиться, что все материалы, которые вы показываете или отправляете клиентам, соответствуют требованиям нашего бренда».

Более пятнадцати минут Клара отвечала на вопросы, пока не получила сообщение от Тима: «Спасибо за вашу работу над этим проектом, Клара! Мы довольны тем, как прошло обсуждение. А теперь нужно перейти к следующему пункту повестки дня».

Все. Клара вышла из чата и сидела, глядя на экран со странной смесью надежды и страха. «Справлюсь ли я?» – спросила себя женщина.

В этот момент зазвонил телефон. Это был Джон.

– Привет, Джон!

– Клара, вы отлично выступили на совещании. Я помню, что предлагал вести этот проект параллельно, но понимаю, что нам понадобится помощь руководителей Agrifood, особенно поддержка в общении с их клиентами.

– Определенно. Я не думаю, что смогу все сделать без содействия.

– Вам понадобится помощь отделов продаж, маркетинга и информационных технологий в ближайшие недели, чтобы мы не выпадали из графика. Почему бы вам не связаться с коллегами и не назначить повторное совещание с участием некоторых ключевых лидеров? Я отправлю вам короткий список тех, от кого, по моему мнению, нужно получить поддержку и согласие.

В тот же вечер, уложив детей спать, Клара открыла ноутбук и начала составлять сообщения для руководителей отделов продаж, маркетинга и технологий Agrifood. Первым в списке был Леон Трипани, старший вице-президент по продажам отдела биоинженерии Agrifood:

> Здравствуйте, Леон!
>
> Я получила ваши контакты от Джона Макленнана. Он посоветовал связаться с вами, чтобы обсудить мероприятие, которое планируется провести для проекта, над которым мы с Джоном работаем.
>
> Мероприятие состоится этой осенью. На него будут приглашены многие уважаемые докладчики, представляющие государственные органы и

инновационные бизнесы в области возобновляемой энергетики. Планируемое время – с 11:00 до 14:00, в программе предусмотрен обед.

Я бы хотела обсудить с вами возможность отправки вашим крупным клиентам приглашений на мероприятие.

Пожалуйста, сообщите, что вы думаете по этому поводу.

Большое спасибо,
Клара

Спустя неделю женщине ответил только руководитель отдела информации. Никто другой не отозвался. Возможно, это не так удивительно, поскольку компания находилась на этапе интенсивного развития и все были перегружены. Руководитель отдела информации написал, что отправил копию сообщения директору отдела информационных технологий, попросив посмотреть, чем можно помочь Кларе в создании сайта и базы данных для сбора регистраций и отзывов.

Электронные письма, в которых Клара интересовалась наличием идей по ее вопросу, тоже остались без ответа.

Разочарованная, Клара отправила электронное письмо Джону: «Если эти люди не ответят, не знаю, как получить доступ к клиентам Agrifood. Иначе мы не сможем двигаться дальше. Я понимаю, что люди заняты, но хотя бы из вежливости стоило ответить!»

Клара чувствовала, что ее тревога растет, казалась себе неудачницей и представляла, как расстроится, если провалится.

Мгновение спустя телефон Клары зазвонил, высветив на экране имя: «Джон Мак».

– Привет, Джон. Спасибо за звонок. Извините, я просто разочарована.

– Полностью вас понимаю, Клара. Я был на вашем месте, – признался Джон. – Что вы думаете о работе с человеком, которому я доверяю и который наверняка поможет вам наладить отношения с ключевыми заинтересованными сторонами? Я знаю, что вы профессионал с большим опытом, но на собственном примере обнаружил, что существует наука общения через влияние, когда ты не можешь просто приказать людям, что им следует делать.

Я работал с теми, кто учит включать психологию лидерства через влияние в свой образ мышления и общения, когда другие люди не заинтересованы в сотрудничестве, могут быть настроены против вас или просто иметь иные приоритеты. Это помогло мне развить навыки коммуникации, научиться добиваться изменений и достигать лучших результатов.

Я знаю, что вы заняты, но вложение времени в получение таких навыков может способствовать более быстрому продвижению нашего проекта через помощь других людей. Что вы думаете по этому поводу? Вы открыты для встречи с человеком, о котором я говорю?

– Я немного скептично отношусь к подобной идее, потому что работала с коучами раньше, – ответила Клара, – но готова пообщаться, если это поможет ускорить процесс.

– Хорошо, Клара. Я попрошу своего знакомого связаться с вами завтра.

Сотрудничество и влияние

Как и у Клары, у вас и у меня есть выбор, когда мы пытаемся направлять других людей к положительным изменениям. Мы можем выбрать влиять с помощью:

Власти. Мы можем действовать с позиции формальной власти, через силу в переговорах, используя финансовое могущество или какой-то другой источник превосходящей силы. Это может быть полезно для достижения определенных целей, но обычно не внушает доверия, не развивает отношений с людьми и не заставляет их чувствовать свою значимость.

Опыта/интеллекта. Мы можем быть самыми умными среди окружающих или иметь много самых весомых аргументов в свою пользу. Это также может спровоцировать у других чувство неполноценности или разочарования, а самому человеку внушить неоправданную гордость и сделать его невосприимчивым к альтернативам.

Трудолюбия. Мы можем перерабатывать в сравнении с другими. Иногда просто выполнение большего объема работы с более высоким уровнем дает нам преимущество в решениях. Недостаток заключается в том, что наши усилия часто оказываются неподъемными для нас самих и побуждают других давать нам все больше работы за те же деньги.

Принуждения. Мы можем пытаться манипулировать людьми, заставляя их мысленно, эмоционально или физически подчиняться нам. Они соглашаются из-за страха или из-за стремления избежать боли.

Страсти и настойчивости. Мы можем настаивать и упрашивать, пока не получим своего. Как говорится, скрипучая дверь в итоге получает смазку. Дети быстро учатся, что жалобы и приставания часто позволяют получить желаемое. Но давление, которое мы оказываем на других, демонстрирует, насколько мы от них зависим, и раздражает.

Сотрудничества. Мы можем влиять на других, вовлекая в общие обязательства и движение к общей цели. Мы можем помочь людям увидеть ценность изменений и согласиться действовать вместе. Этот вид влияния создает прочное доверие, потому что решения вырабатываются совместно, но с разным вкладом и степенью вовлеченности. Выбор осуществляется свободно, люди верят, что решение имеет смысл для них и для других.

Каждый тип влияния имеет свои недостатки, и для разных ситуаций подходят разные виды. В этой книге мы рассмотрим, как вести за собой людей и влиять на них через сотрудничество.

Недостаток этого подхода заключается в том, что он сопряжен с риском не получить взаимности. Для танца требуется два партнера и немного больше времени. Но если вы найдете или убедите партнера, готового сотрудничать с вами, то всегда сможете делать это снова и снова. Учиться танцевать стоит, потому что сотрудничество создает доверие, заинтересованность и желание брать на себя обязательства.

Влияние без формального давления

Неопределенность – это место, в котором создаются новые ценности.
Кит Феррацци. Лидерство без формального давления

Как-то мне пришлось выполнять работу при поддержке талантливого и уважаемого инженера, который заложил технологический фундамент нашей компании, знал все о ее политике и наших системах. Я проработал в компании чуть меньше года и понимал, что должен очень постараться, чтобы заручиться поддержкой этого человека.

Я пытался казаться умным. Я пытался быть милым. Я пытался пылать страстью, чтобы разжечь энтузиазм партнера. Я пытался кошмарить его, думая, что моя тревога заставит проникнуться моим вопросом. Я пытался быть почтительным и уважительным. Он был достаточно мил в ответ, но всегда действовал так, как будто я отвлекал его и раздражал. Внимание инженера было направлено на разные вещи, а я мучительно пытался обратить его на себя.

Чье внимание или помощь вы безуспешно пытаетесь заполучить?

Может быть несколько причин, из-за которых вам иногда бывает трудно завоевать чужое внимание. Одна из них заключается в том, что вы рассказываете людям о ваших идеях и просьбах, вместо того чтобы продавать ваши общие желания и потребности.

Рассказывать или продавать?

В 2004 году я перешел в отдел продаж. Имея за плечами опыт работы специалистом по технологиям и производству, я вынес из встреч с клиентами предположение, что лучшие продажники становились великими благодаря особому складу личности и усердию в сочетании с некоторой долей удачи.

Мне не понравились эти первоначальные предположения, поэтому я изучил всю доступную литературу по продажам. То, что обнаружил, удивило и обрадовало: взаимодействие в продажах основывается на предсказуемых поступках, совершаемых с учетом психологии влияния. Другими словами, если вы продаете потенциальному клиенту ваши продукты и услуги, убеждаете вашего ребенка в необходимости выполнить домашнее задание или уговариваете коллег поучаствовать в новой инициативе компании, вы добьетесь большего успеха, если структурируете свое общение в соответствии с психологически обоснованным процессом.

Это стало ясно, когда я прочитал об исследовании, проведенном в корпорации Huthwaite. Там за 12 лет изучили 40 тысяч сотрудников и выявили предсказуемые закономерности влияния на окружающих. Это стало еще яснее, когда я прошел программу обучения продажам по методике Дейла Карнеги, основанной на проверенной опытом психологии влияния. И когда я применил эти принципы в своем общении, получил более ощутимые результаты: быстро стал одним из лучших продавцов в компании, хотя был намного моложе и имел меньше опыта, чем большинство моих клиентов и коллег.

Вероятно, меня привлекло в проверенных опытом принципах общения то, что они предлагали метод, которому я мог следовать. Может, вы читали книгу или смотрели фильм «Король говорит»? Как король Георг VI, имевший дефект речи, я тоже столкнулся с неуверенностью в собственной способности общаться. В своей книге «Четыре особенности здоровых людей» я рассказал, как в начале карьеры испытывал сильные панические атаки во время публичных выступлений. Я склонен к интроверсии, поэтому уставал даже от одной мысли о продажах во время игры в гольф или за изысканным ужином.

Но несмотря на неуверенность, опыт помог мне понять ценность этой ментальной модели. Когда из области технологий и производства я перешел в более творческие области дизайна и создания пользовательских интерфейсов, стало ясно: чтобы заниматься творчеством, нужно следовать определенному процессу. Как говорил всемирно известный виолончелист Йо Йо Ма, в структуре есть свобода.

Эта структура не относится исключительно к продажам. Она применима к любой идее или концепции, которую вам нужно продать, независимо от того, должен ли кто-то за нее платить. Речь может идти о продаже вашей репутации или рекомендации либо о желании убедить приятеля пойти с вами на шоу. Как верно заметил Дэниел Пинк, автор книги «Человеку свойственно продавать», нам всем нужно влиять на других, особенно если мы хотим лидировать через влияние.

Поскольку многим людям не нравится считать себя продавцами или признаваться, что они стремятся улучшить навыки продаж, вместо слова «продажи» я буду использовать «влияние». Как объясняет выдающийся автор, спикер и коуч Джон Максвелл в книге «21 неопровержимый закон лидерства», «истинная мера лидерства – это влияние, не больше, не меньше». Я часто напоминаю своим детям утром перед школой, что предпочтительнее формировать культуру вокруг себя, чем быть сформированным ею.

Влияние в том смысле, в котором я буду использовать это слово, отличается от техник, основанных на применении власти, таких как стимуляция, психологические уловки, принуждение, манипуляция или контроль. Чтобы лучше понять эти техники, рекомендую прочитать работы философа времен Ренессанса Никколо Макиавелли или бестселлер Роберта Чалдини «Психология влияния». Книги обоих авторов необычайно увлекательны и в чем-то даже полезны, но больше подходят для создания плана вознаграждения сотрудников или для применения в государственной политике, чем для использования в качестве руководства для родителей, которое учит принимать правильные решения, или для менеджера, который должен оказывать влияние на члена своей команды в разговоре один на один.

Мышление роста

Один из ключей к успеху для тех, кто стремится увеличить свое влияние, – научиться мышлению роста. Кэрол Дуэк и ее исследовательская команда из Стэнфордского университета обнаружили, что в отношении изменений люди склонны мыслить либо фиксированно, либо категориями роста. Как Кэрол объясняет в своей книге «Образ мышления», фиксированное мышление относится к изменениям как к чему-то нежелательному, поскольку вы установили и стремитесь доказать свою фиксированную способность: «Я слишком занят. Я уже знаю, как это делать. Я не умею это делать. Я ненавижу этим заниматься».

Напротив, мышление роста характеризует тех, кто считает необходимостью непрерывную работу над собой. Этот тип мышления строится вокруг философии «еще нет»: «Я еще не хорош в этом. Я еще не достиг своего потенциала. Я еще не чувствую себя уверенно, но мне уже лучше».

Неудивительно, что Дуэк и ее команда обнаружили, что люди с мышлением роста превосходят представителей фиксированного мышления.

И хотя большинство людей интуитивно понимают, что рост лучше, чем стабильность, все же избегают возможности изменить стиль и способ общения. Это трудно, это требует времени, это неудобно, и вы можете просто считать себя достаточно хорошим, чтобы обойтись без всяких изменений.

В своей книге «Пик» покойный исследователь производительности К. Андерс Эрикссон объяснил, что производительность человека растет в результате осознанной практики, которая требует:

- выхода из зоны комфорта;
- работы над хорошо определенными конкретными целями;
- концентрации внимания на практических занятиях;
- получения четкой обратной связи;
- создания ментальной экспертной модели.

Чтобы получить максимальную пользу от книги, которую вы держите в руках, начните мыслить категориями роста, выходя за пределы зоны комфорта. Сопротивляйтесь искушению отвергнуть новые идеи, поскольку якобы «это не сработает в моих обстоятельствах», или «я пробовал это, и результат был нулевым», или «я прямо сейчас делаю это, и ничего не получается».

Установите четко определенную цель для своего влияния. Это повышение по службе? Новая инициатива компании? Участие в планировании? Рассмотрите круг людей и групп, заинтересованных в вашем успехе. Какой прорыв вы ищете?

Посмотрите, как можно практиковать концепции, изложенные в этой книге. Найдите партнера для практики, создайте книжный клуб, поработайте с коучем, пройдите программу обучения, записывайте свои мысли на диктофон или делайте что-либо другое, что поможет

снова и снова опробовать эти стратегии. Заставляйте себя, как заставлял трудиться свою команду знаменитый тренер по хоккею и творец «Чуда на льду»[2] Херб Брукс, когда принуждал игроков тренироваться «снова, снова, снова и снова».

Практикуясь, убедитесь, что получаете высококачественную обратную связь. Как объясняет Эрикссон, не слишком полезно просто бить по корзине с мячами на поле для гольфа, если вы не отслеживаете, какие изменения приводят к тем или иным результатам, и не пытаетесь повторить лучшие удары.

Наконец, зафиксируйте ментальную экспертную модель. Дойдите до момента, когда сможете уверенно объяснить принцип, которому вы следуете в любой ситуации влияния. Хотя контекст может меняться, модель останется прежней. Эта структура дарит свободу и уверенность, позволяя присутствовать в моменте при общении с другими людьми, освободиться от тревоги; дарит знание, что вы подходите к взаимодействию на основе доверия и сотрудничества.

Структура состоит из серии коммуникационных рамок (или моделей), которые вам нужно запомнить. Эти рамки доказали свою эффективность и помогут вам успешно справляться в ситуации особенно трудных совещаний и взаимодействий.

Важно помнить, однако, что коммуникационные рамки теряют ценность, когда используются слишком жестко. Эта книга не предназначена для того, чтобы сделать вас ботом-инфлюенсером по типу ChatGPT. Она просто поможет вам эффективно общаться и вдохновлять окружающих.

Влияние позволяет вам участвовать в принятии решений

В 2009 году один клиент обратился с проблемой: инженеры в их компании рассматривались исключительно как исполнители транзакционных заказов для бизнеса. Другими словами, люди из отдела продаж, маркетинга и исполнительной команды относились к инженерам как к экспертам в конкретной узкой области, которые были полезны для поиска решений. Но компания считала, что инженеры могут быть больше чем просто исполнителями заказов. Руководство хотело, чтобы инженеры были лидерами в генерировании идей и партнерами в бизнесе.

Многие инженеры, особенно опытные, следовали парадигме исполнителей заказов: изъяснялись на техническом языке, а не на языке бизнеса; чаще говорили «нет», чем «да», ссылаясь на ограничения по мощности или технологиям; предлагали быстрые решения, потому что хотели поскорее закрыть задачу.

Проблема, как позже рассказал другой клиент, была двусоставной. Несмотря на близость компании к рынку и клиентам, запросы и идеи для функциональных решений иногда были ошибочными. В результате, по некоторым внутренним оценкам, 40–60 процентов технологических решений не использовались активно или не контролировались. Это были решения еще не поставленных задач. Также технологи не участвовали в планировании и принятии решений и должны были лишь реагировать, а не формировать цели организации. Многие талантливые технологи поэтому не имели отношения к обсуждениям.

Ситуация напоминала притчу о человеке, который стоит на берегу реки и бросает в воду спасательные круги, а люди все никак не перестают тонуть. Наконец человек задается вопросом, почему так много людей тонет. Возможно, стоило бы подняться выше по реке, чтобы не допускать падений, или объяснять, что река опасна. Но человек чувствовал себя беспомощным, потому что умел делать только одно – бросать средства спасения. И кроме того, кто тогда стал бы бросать в воду спасательные круги, если побежать вверх по реке?

---

[2] «Чудо на льду» (англ. Miracle on Ice) – хоккейный матч между сборными СССР и США, состоявшийся 22 февраля 1980 года на зимних Олимпийских играх в Лейк-Плэсиде. Советская команда, которая была действующим чемпионом мира и Олимпийских игр, неожиданно проиграла сборной игроков студенческих команд. – *Прим. ред.*

Многие руководители оказываются в ловушке этой парадигмы. Эксперты во всех подразделениях организаций чувствуют себя изолированными в своем секторе предметной экспертизы. Управление персоналом занимается набором сотрудников, увольнением, льготами и компенсацией. Отдел маркетинга разрабатывает рекламные кампании, брендинг, PR и маркетинговые мероприятия. Финансисты занимаются отчетами, выделением средств, управлением бюджетами. Продавцы имеют дело только с клиентами и занимаются только продажами. Команда поддержки ведет себя с коллегами как администраторы.

_____ (*вставьте свою специализацию*) занимается только с _____ (*вставьте имя своего основного заинтересованного лица*), выступая в качестве _____ (*вставьте слово, которое описывает, как вы чувствуете себя, когда выполняете свои функциональные обязанности*).

В той или иной степени любого человека в продажах, обслуживании, поддержке или доставке, скорее всего, будут подталкивать к роли исполнителя, а не к действиям с позиции влияния.

Как вы можете перестать быть тем, кто бездумно бросает спасательный круг тонущим? Как можете подняться вверх по реке?

Например, вы можете расширить сферу своих знаний, получить хороший опыт, работать усерднее или жаловаться всем, кто согласится вас слушать. Но эти варианты только укрепят других в восприятии вас как умелого работника, который отлично справляется с функциональными обязанностями, страдает от обилия сообщений на электронной почте, от деловых встреч и нехватки ресурсов.

Если для вас не нашлось места за столом, давайте признаем: вы, вероятно, вошли в меню.

Развивайте свое лидерское влияние

Я с радостью согласился на просьбу клиента помочь инженерам, потому что сам был инженером и только недавно узнал секрет взаимодействия с людьми с позиций лидера, имеющего влияние. Секрет этот доступен любому человеку, мыслящему категориями роста; он вовсе не теоретический или абстрактный. Он практический, простой и конкретный.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.