

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	5
-----------------------	---

Раздел первый.

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ КОНСТРУКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ	9
--	---

Глава 1. Пять принципов	15
Глава 2. Быть хорошим — мало	26
Глава 3. Убеждение против манипулирования	28

Раздел второй.

КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОИ ЭМОЦИИ	35
--	----

Глава 4. Ответить или отреагировать?.....	37
Глава 5. Успешное отражение словесных атак.....	40
Глава 6. Пусть спокойствие будет вашей настройкой по умолчанию	44
Глава 7. Преодоление гнева	51
Глава 8. Убедительная сила здоровой отстраненности.....	56
Глава 9. Сначала думайте, а потом говорите	58
Глава 10. Согласитесь не соглашаться.....	61
Глава 11. Оцените источник информации.....	63

Раздел третий.

УЧИТЫВАЙТЕ КОНФЛИКТ РАЗНЫХ СИСТЕМ ЦЕННОСТЕЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ	65
--	----

Глава 12. Системы убеждений: проблема и ее решение	69
Глава 13. Что вы понимаете под словом..?	73
Глава 14. Принятие ответственности за результат общения.....	75
Глава 15. Важность осознания.....	78
Глава 16. Личное или нет?	80
Глава 17. Язык любви кошки по имени Либерти.....	84

Глава 18. Сначала разобраться в вопросе, потом подобрать слова	86
Глава 19. Ответ? На основании какой информации?.....	88
Глава 20. Субъективное восприятие реальности — причина разницы в выводах	90
Глава 21. Изменить непродуктивные убеждения на более результативные	92

Раздел четвертый.

ПРИНИМАЙТЕ ВО ВНИМАНИЕ ЭГО СОБЕСЕДНИКА.....	93
Глава 22. Не стыдить и не ставить в неловкое положение.....	96
Глава 23. Быть судьей, а не адвокатом	101
Глава 24. Принцип согласия.....	103
Глава 25. Исцеление раненого самолюбия.....	106
Глава 26. Эффект написанных от руки записок	111
Глава 27. Compliments — эффективный путь к обретению влияния	113
Глава 28. Вы ищете повод поспорить?.....	115
Глава 29. Compliments тем, кто ими обделен.....	118
Глава 30. Застигнуть на месте совершения хорошего дела!.....	120
Глава 31. «Я ценю»	122

Раздел пятый.

СОЗДАЙТЕ НУЖНЫЕ РАМКИ ОБЩЕНИЯ.....	123
Глава 32. Положительные ожидания оправдываются — но не по той причине, по которой вы думаете	126
Глава 33. Влияние с первой встречи.....	131
Глава 34. Иногда полезно показать свою слабость.....	134
Глава 35. Разворот Рэнсбергера.....	136
Глава 36. Сила правильных слов.....	139
Глава 37. «Чем я могу помочь?»	141
Глава 38. Победить, повторив идею оппонента.....	143
Глава 39. Помогите собеседнику свыкнуться с вашим решением.....	146

Глава 40. Не создавайте негативные рамки общения.....	148
Глава 41. Не становитесь жертвой вынужденного выбора.....	150
Глава 42. Секрет убеждения от десятилетнего ребенка	152
Глава 43. Изменить настрой — изменить жизнь.....	154

Раздел шестой.

ВЕДИТЕ СЕБЯ ТАКТИЧНО.....	157
Глава 44. Тактичность — язык силы	161
Глава 45. Эмпатия и ее достоинства.....	165
Глава 46. Подводящие фразы прокладывают путь.....	168
Глава 47. Отведение удара методом парирования.....	170
Глава 48. Добрые слова в адрес конкурентов.....	173
Глава 49. Тактичность не равнозначна компромиссу	175
Глава 50. Оставьте оппоненту запасной выход	176
Глава 51. Как сказать «нет» элегантно и убедительно	181
Глава 52. Как ты со мной, так и я с тобой	184
Глава 53. Как отклонить одно предложение, не отрезав путь другому	186
Глава 54. Как вести себя с тем, кто любит перебивать.....	188
Глава 55. Как завоевывать расположение: метод Бена Франклина	192
Глава 56. Еще один ценный урок о взаимоотношениях с людьми от Бенджамина Франклина.....	194
Глава 57. Точный расчет времени — золотое правило!	197
Глава 58. Общение с вами должно быть комфортным.....	201
Глава 59. Безотказный способ взыскания долгов.....	203
Глава 60. Приятно говорить «приятно».....	207
Глава 61. Правильное оформление сообщения.....	209
Глава 62. Просьба о прощении.....	212
Глава 63. «Обратите на меня внимание!»	214
Глава 64. Просто послушать	217
Глава 65. Не забудьте «почесать свиней».....	219
Глава 66. Извинение авансом.....	221
Глава 67. Элегантная победа: история успеха одной читательницы	224

Раздел седьмой.

ХАРАКТЕР МАСТЕРА КОНСТРУКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ...	227
Глава 68. Твердо стойте на своих принципах.....	229
Глава 69. Мастер комплиментов и влияния	230
Глава 70. Сосредоточиться на достоинствах, но не игнорировать слабые стороны	234
Глава 71. Кто закрывает глаза на проблемы, тот подвергает себя опасности.....	237
Глава 72. Почему самые влиятельные люди собирают вокруг себя сильную команду	239
Глава 73. Последовательность — главный ингредиент доверия	241
Глава 74. Ошибки — ступени на пути к успеху	243
Глава 75. Работа над ошибками.....	244
Глава 76. Хотите стать мастером конструктивного влияния? Говорите мало и делайте много	246
 <i>Выражение признательности.....</i>	 247



ВВЕДЕНИЕ

Кто силен? Тот, кто обузывает свои страсти и недругов обращает в друзей.

Талмуд. «Поучения отцов»

Можно обладать массой положительных качеств: быть талантливым, высоконравственным, целеустремленным, великодушным, щедрым, трудолюбивым, бережливым и инициативным. Можно иметь аналитический склад ума и предпринимательскую хватку, быть уравновешенным, находчивым и т. д., **НО** если вы не умеете оказывать влияние на мысли и поступки окружающих, то ваши шансы на успех в любой сфере деятельности ограничены.

Мы говорим не о манипулировании, а о том, что, действуя с благими намерениями и применяя определенные навыки, вы можете получать желаемые результаты, одновременно делая лучше и жизнь других людей.

Я называю это конструктивным влиянием, то есть умением добиваться от окружающих желаемого результата таким образом, чтобы опыт общения с вами вызывал у них искренние положительные эмоции.

Вы познакомитесь с пятью правилами этого влияния, сможете сразу применить их на практике и тем самым сделать свою жизнь более радостной, менее напряженной и намного более результативной! Вас начнут больше любить и ценить, и вы будете знать, что приносите пользу окружающим.

Как утверждает эпитафия к данной главе, истинная сила и влияние принадлежат тому, кто умеет контролировать свои эмоции. Эта способность действительно наделяет человека такой властью, что он может найти выигрышное для всех решение, даже если поначалу ситуация кажется совершенно безвыходной.

Безусловно, концепция конструктивного влияния не ограничивается умением управлять своими эмоциями, но первое правило именно таково.

Толковый словарь определяет противника как «противостоящие или нападающие силы человека или группу; врага, недруга, неприятеля». Но, вынося слово «противники» в заглавие книги, я не имел в виду реальных противников. И было бы нечестно считать всех, кто не разделяет вашу точку зрения или не встает на вашу сторону, недругами.

Я использую это слово не в буквальном смысле. Я под ним подразумеваю всех тех, кто — независимо от своих намерений — мешает вам получить желаемый результат. Они составляют часть вашего учебного процесса. Они не отрицательные персонажи, но обязательные и неотъемлемые. Великий японский бейсболист Садахару О считал подающих из команды противника «партнерами по исполнению хоумранов». Точно так же я воспринимаю неприятелей — как наших помощников на пути к успеху и развитию, как людей, которых мы превращаем в союзников ради общей выгоды.

Эти помощники участвуют во многих ситуациях нашей жизни. В их роли могут выступать члены семьи, друзья, коллеги по работе, подчиненные, начальники, работодатели, члены команды, члены комитетов, продавцы, потенциальные и фактические клиенты, покупатели, чиновники, сотрудники отдела по работе с клиентами и многие другие.

Люди бывают сложными в общении, они могут *противодействовать* нам. Иногда ты сразу видишь, что общение будет непростым, и должен искать решение, которое склонит собеседника на твою сторону и удовлетворит обоих. А иногда очень важно сделать так, чтобы *потенциально* трудный

собеседник не превратился в противника. Эта книга научит вас правильно вести себя в обеих ситуациях.

Некоторые читатели, увидев название книги, спрашивали, не о переговорах ли в ней идет речь. Если она и о переговорах, то лишь в том смысле, что в любой жизненной ситуации мы так или иначе с кем-то о чем-то договариваемся. Но несмотря на то, что книга не посвящена вышеупомянутой теме и конкретным навыкам ведения переговоров, она будет полезна в любой ситуации взаимодействия с окружающими, включая те же самые переговоры.

Зная, что я сам когда-то занимался продажами и затем долгое время обучал будущих продавцов, многие также интересовались: «Это книга о том, как продавать?» Что ж, некоторые приведенные здесь примеры действительно имеют прямое отношение к процессу продажи, но сама книга не об этом. Однако если считать сутью процесса продажи воздействие на человека с целью побудить его к принятию нашей идеи (например, когда мы вместе с другом решаем, какой фильм посмотреть, когда рекламируем товар потенциальному покупателю или когда пытаемся добиться качественного обслуживания от несговорчивого сотрудника отдела работы с клиентами), то можно сказать, что мы постоянно что-то кому-то продаем.

Так о чем же эта книга?

О том, как овладеть секретом одной важной составляющей успеха. Как показывает опыт, именно она отличает человека, добившегося в жизни некоторого успеха, от того, кто способен на действительно великие достижения. Речь идет о коммуникативных навыках.

Бесспорно, в мире есть люди, сумевшие разбогатеть и без умения правильно выстраивать взаимоотношения с окружающими. Но они добились успеха *вопреки* своему неумению, а не благодаря ему. Как правило, в межличностных отношениях у этих людей совсем не все в порядке. Тем не менее, благодаря каким-то другим выдающимся качествам, им удалось добиться больших успехов хотя бы в финансовой сфере. Такие примеры редки, но все же встречаются.

Большинству из нас необходимы хорошо развитые коммуникативные навыки, чтобы преуспеть не только в профессиональной, но и в других сферах деятельности.

По моему глубокому убеждению, успех в жизни на 10 процентов зависит от технических навыков и на 90 процентов — от умения общаться с людьми.

Безусловно, технические навыки *крайне* важны. Талант, способности, знания — все это имеет значение. Однако они лишь создают базу, позволяя в той или иной степени овладеть профессией. Бывает, что самые талантливые люди в мире добиваются весьма посредственных результатов, потому что не умеют общаться с окружающими и влиять на них таким образом, чтобы побуждать их к желаемым действиям.

Как вы думаете, насколько продуктивнее могли бы стать ваши взаимоотношения с людьми (с друзьями, родными, коллегами и клиентами), если бы овладели искусством конструктивного влияния?

Если вы уже умеете налаживать отношения, то рассматриваемые в данной книге принципы заинтересуют вас хотя бы потому, что помогут добиться еще больших успехов. Если вы чувствуете, что умение убеждать и оказывать влияние пока не входит в арсенал ваших достоинств, то изложенный на следующих страницах материал пригодится вам как никому другому.

Эта книга откроет перед вами совершенно новый мир персональной и профессиональной эффективности. Вы сразу поймете, что изложенные здесь концепции просты и понятны.

Как вы знаете, просто не всегда значит легко. Однако одной из ключевых характеристик процесса изучения моих принципов конструктивного влияния является простота их применения, они быстро станут неотъемлемой частью вашей жизни и их использование станет приносить вам массу удовольствия.

Давайте начнем!



РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ КОНСТРУКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ

Узнав эти принципы, вы поймете всю суть человеческого поведения и взаимодействия

Известный эксперт в области управления Джон Максвелл говорит: «Влияние — это всё». Довольно смелое заявление. Тем не менее я с ним согласен.

Но прежде, чем объяснить почему, позвольте дать краткое определение слову «влияние».

Влияние — это способность подтолкнуть одного или нескольких человек к желаемым действиям, обычно в контексте конкретной цели. Определение правильное, но неполное. Влияние, о котором пойдет речь в этой книге, — конструктивное влияние, — включает в себя не только способность побуждать других к действию, но и *манеру использования этой способности*. Другими словами, речь идет не только о том, что нужно сделать, но и о том, как сделать.

Истинно успешные люди умеют располагать к себе собеседников и обретать над ними влияние быстро и надолго. Не зря о влиятельных людях говорят, что они имеют много «связей». Эти связи образуются за счет умения притягивать

окружающих к себе и своим идеям и поддерживать достигнутое притяжение.

По большому счету, есть только два способа заставить человека изменить свое мнение или совершить нужные вам действия — сила и убеждение.

Вам когда-нибудь встречался деспотичный начальник? Выкладывались ли его подчиненные на сто процентов в каждом проекте? Наверняка нет. Скорее всего, они выполняли необходимый минимум, лишь бы не потерять работу.

Когда к человеку относятся неуважительно или попросту заставляют что-то сделать, он это сделает, но без особой охоты. В лучшем случае он скрупулезно исполнит все требования, но не более того, а в худшем — найдет способ саботировать процесс.

Силовые методы воздействия до какого-то момента дают необходимый эффект, но, как только вышестоящий человек перестает занимать авторитетную должность, он теряет способность побуждать других к действию. Иными словами, силовые методы практически всегда имеют ограниченный срок действия.

Убеждение, в свою очередь, намного эффективнее. Человек действует по собственной воле. Убеждая, вы не вынуждаете его подчиниться вашим желаниям, а помогаете понять, почему вы оба хотите одного и того же. Благодаря этому общение получается более результативным — сейчас и в будущем.

Чужие интересы важнее

Вернемся к идее обретения союзников. Кто такой союзник? Союзник — это партнер; тот, кто разделяет ваши цели или имеет похожие. Союзники вам не подчиняются; они равны вам и сотрудничают с вами по собственной воле, поскольку знают, что такое взаимодействие принесет им пользу. Это справедливо и для многотысячной команды, и для небольшой группы, и даже для одного человека.

Великие лидеры — обладающие конструктивным влиянием — осознают истинную ценность самого мудрого высказывания Дейла Карнеги из книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»: «По большому счету, во всех поступках люди руководствуются своими интересами, а не нашими».

Чтобы овладеть искусством конструктивного влияния, необходимо понимать, принимать и всегда помнить этот закон человеческой природы.

Это правда. Человек действительно всегда действует исходя из собственных интересов.

«Как так? — спросите вы. — А как же благотворительность и другие проявления альтруизма? Вы хотите сказать, что это тоже основано на корыстном интересе?»

Вообще-то да! Каждый человек в конечном счете действует, руководствуясь корыстными побуждениями. Даже жертвуя на благотворительность (и даже отдавая свою почку!), вы поступаете так потому, что это соответствует вашей системе ценностей, вашим представлениям о благородстве и нравственности; вы верите, что так правильно, и этот поступок приносит вам чувство удовлетворения.

Такова человеческая натура. И это естественно

Я понимаю, что вышесказанное идет вразрез с некоторыми давно устоявшимися представлениями. И я имел в виду не то, что человек всегда принимает самые простые или самые удобные решения, а то, что он всегда, осознанно или нет, действует из каких-то *собственных* соображений, основанных на его личной системе ценностей.

Я обращаю ваше внимание на данное утверждение о собственных интересах, потому что без понимания этой особенности человеческой природы — того, что человек совершает тот или иной поступок ради своих целей, а не ради

ваших, — наверное, нельзя в полной мере стать мастером конструктивного влияния.

Если выполнение вашей просьбы не является для собеседника обязанностью (а подчинение, как вы уже знаете, не самый надежный и эффективный способ влияния), то вы должны объяснить ему, какую пользу от совершения данных действий получит лично он. Помните об этом, когда будете формулировать просьбу.

Вы собираетесь попросить начальника о повышении зарплаты? Рассказы о том, что вы задержали платеж по ипотечному кредиту и остро нуждаетесь в деньгах, вряд ли заставят его принять решение в вашу пользу. Будет лучше, если вы объясните, что благодаря своему опыту и знаниям могли бы помочь ему значительно уменьшить расходы по следующему проекту. Это, в свою очередь, позволило бы ему обосновать просьбу о повышении у *своего* начальства.

Хотите, чтобы потенциальный клиент совершил покупку? Он не станет этого делать только потому, что вам нужно выполнить квартальный план продаж. Шансов продать товар у вас станет гораздо больше, если вы сумеете связать потребности и желания клиента с достоинствами и преимуществами своего товара или услуги.

Хотите, чтобы равнодушный к чужим проблемам сотрудник отдела работы с клиентами сделал для вас больше того, что требует его должностная инструкция? Тогда убедите его в том, что преодолеть лень и безразличие в его же интересах.

И еще одно важное замечание: человеком не всегда движет жажда денег. В большинстве случаев мотивы имеют иной характер. Чаще всего самым сильным стимулом является желание испытать внутреннее удовлетворение от своего поступка! Трудные люди нередко страдают заниженной самооценкой. Поэтому проявите к ним искреннее участие. Отнеситесь к ним более уважительно, чем они привыкли. Найдите то, что пробудит в них добрые чувства и заставит совершить нужные вам действия. Объясните, какую пользу

это может им принести, и люди, скорее всего, сделают все возможное, чтобы вам угодить.

Вот что я называю высшим конструктивным влиянием!

Закон влияния

В книге «Тот, кто больше отдает» («The Go-Giver») мы с моим соавтором Джоном Дэвидом Манном сформулировали закон влияния, который гласит: «Степень вашего влияния зависит от того, в какой мере вы ставите на первое место интересы других».

Поначалу этот совет кажется в лучшем случае неэффективным, а в худшем — совершенно нереальным и глупым, но на самом деле именно таким принципом руководствуются в делах и в жизни самые великие лидеры.

Очень важно правильно понимать данный закон. Ставить на первое место интересы других не значит быть чьим-то ковриком для вытирания ног, мучеником, постоянно приносящим себя в жертву. Те, кто позволяет собой пользоваться, делают это по причине своей слабости, а не силы, и никогда не смогут ни на кого повлиять.

Между тем сознательное переключение с собственных интересов — лучший способ повлиять на другого человека.

Все мои уроки об искусстве продаж основаны на одной базовой предпосылке:

При прочих равных условиях люди будут сотрудничать с теми и рекомендовать другим тех, кого они знают, кому симпатизируют и доверяют.

Влияние — в бизнесе и вне его — это тоже форма продажи. Вы продаете свои мысли, мнения, потребности, желания, взгляды и т. д. Поэтому запомните следующее:

При прочих равных условиях люди будут сотрудничать с теми, рекомендовать другим и поддаваться влиянию тех, кого знают, кому симпатизируют и доверяют.

Самый быстрый и эффективный способ вызвать к себе симпатию и доверие — переключить внимание со своих интересов на интересы собеседника.

Научитесь это делать — и вы сразу выделитесь на фоне основной массы населения планеты, которая пытается влиять на других, думая только о своих интересах.

Как правило, люди стараются не для вещей, а для людей, причем для тех, которым, на их взгляд, они небезразличны.

В этом я полностью согласен с доктором Максвеллом. С точки зрения достижения цели — а мы знаем, что большинство целей достигается с чьей-то помощью и поддержкой, — влияние действительно решает все.

Это не значит, что влияние — как статус, так и процесс — всегда положительно по своей природе. Чтобы быть таковым, оно должно основываться на добровольном участии (в лучшем случае) или хотя бы на благих намерениях и к тому же помогать тому, на кого оказывается. В противном случае правильнее будет говорить о манипулировании.

Поэтому очень важно то, каким *способом* один человек влияет на другого: личностным авторитетом или силой, убеждением, манипулированием или принуждением. В каждом случае это вопрос выбора, зависящий от образа мышления и определенного набора умений и навыков.

Научившись влиять на людей так, чтобы систематически и практически получать желаемый результат, при этом вызывая у них положительное самоощущение, вы овладеете более эффективным и долговечным инструментом воздействия, чем сила, принуждение и манипулирование.