



Книга Как влиять на других

Принципы, методы, примеры

Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд, Рон Мак-Миллан, Эл Свитцлер
Вильямс, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга задумана как источник вдохновения для людей, которые долго и безуспешно пытались провести организационные преобразования, и теперь готовы отступить перед трудностями. Им на помощь спешат авторы книги Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд, Рон Мак-Миллан и Эл Свитцлер, готовые поделиться не только оптимизмом, но и множеством поучительных примеров, а главное – рассказать о таких методах проведения преобразований, которые можно немедленно взять на вооружение. Кому-то эта книга покажется излишне оптимистичной, а возможности описанных методов – преувеличенными, однако на ее страницах есть и реальные примеры успешного применения этих методов в организациях. Авторы считают, что реалистичный взгляд на мир отнюдь не обязательно должен быть мрачным. Они приглашают читателя пересмотреть привычные способы воздействия на поведение людей, а также проанализировать ситуацию в компании в поисках ценных подсказок на эту тему. *BooksInShort* рекомендует эту книгу тем, кто мечтает об успешных преобразованиях и открыт для всего нового.

Основные идеи

- Если ситуация вас не устраивает, не миритесь с ней, а попробуйте ее изменить.
- Измениться людей заставляют не приказы и понукания, а яркие впечатления, волнующие истории, обращение к личным и общечеловеческим ценностям.
- Чтобы изменить ситуацию внутри компании, воспользуйтесь эффективными средствами воздействия на человеческое поведение.
- Стремитесь изменить не поведение в целом, а лишь самые важные его черты.
- Предоставьте людям всю необходимую информацию о нововведениях и обучите новым навыкам работы.
- Продумайте систему поощрений сотрудников за успешную работу в изменившихся условиях.
- Используйте положительное влияние окружающих.
- Придумайте, как победить нежелание выполнять определенные действия.
- Чтобы сотрудники захотели работать по-новому, измените условия их работы.
- Измениться в одиночку намного труднее, чем в окружении и при поддержке людей, также участвующих в переменах.

Краткое содержание

Как научиться влиять на других

Научиться влиять на людей, чтобы добиваться перемен к лучшему и решать как самые крупные, так и самые мелкие проблемы, способен любой человек. Какими бы устоявшимися ни были поведенческие привычки людей, они поддаются изменению. Существуют методы, помогающие изменять как свои, так и чужие привычки.

“Изменив лишь несколько важнейших черт в поведении людей, вы получите колоссальный эффект. Этот метод позволяет решить даже самые глубоко укоренившиеся проблемы”.

Чтобы рассеять сомнения в этом, можно обратиться к примеру Мими Зильберт – директора благотворительного фонда, занимающегося социальной реабилитацией преступников-рецидивистов и бездомных в Сан-Франциско. Сотрудники фонда не просто кормят их бесплатным обедом и вселяют надежду на лучшее будущее. Они подталкивают их к выработке нового, позитивного отношения к жизни посредством обучения трудовым навыкам и соблюдения общепринятых правил. Подобно всем другим людям, научившимся изменять жизнь и привычки других, Зильберт добивается своего, концентрируясь лишь на нескольких основных особенностях поведения. Поэтому первый шаг к успеху – выработка умения выявлять такие особенности. Для этого забудьте на время все, что вы, по вашему мнению, знаете, и обратитесь к примерам из практики людей, которым действительно удалось изменить свою жизнь. Выделите такие стороны их поведения, изменение которых и привело к кардинальным переменам.

“Поиск решений для масштабных проблем требует таких же масштабных усилий по воздействию на поведение людей”.

Кроме того, вы можете выявить поведенческую особенность у индивидов, организаций или сообществ, которые находятся в такой же ситуации, что и вы, но не страдают от преследующих вас проблем. Определите, что именно они делают иначе, чем вы. Ищите в их поведении признаки “выздоровления”, т.е. такие действия, которые позволили им добиться изменений к лучшему, навсегда отказавшись от старых привычек. Для этого понадобится сравнить как минимум две (а в идеале – больше) группы людей. Предположим, что шесть групп сотрудников прошли обучение по одной и той же программе, однако только одна из групп постоянно пользуется новыми навыками. Чем эта группа отличается от остальных? Если представители этой группы гораздо чаще, чем другие, рассказывают друг другу анекдоты, отметьте этот факт. Если их начальник гораздо менее терпимо относится к критике в свой адрес, также обратите на это внимание. Составьте список поведенческих особенностей группы, которые могли помочь ей стать намного более успешной, чем другие. Затем протестируйте эти особенности на примере другой группы, чтобы установить, насколько они эффективны. В итоге вы получите список тех или иных аспектов поведения сотрудников, изменение которых способно вызвать масштабные позитивные сдвиги.

“Любой человек может научиться влиять на привычки и поведение других людей”.

По мере совершенствования своих навыков воздействия на поведение вы, возможно, обнаружите, что люди часто имеют неполную или неточную картину предлагаемых перемен и преобразований. Не пытайтесь доказать ошибочность их взглядов, а сосредоточьтесь на поведенческих реакциях. Ответы на два следующих вопроса покажут, сумеют ли люди изменить привычный образ действий. Первый вопрос: “Стоит ли игра свеч?”. Если человеку кажется, что результат не оправдывает затраченных усилий, он не согласится на перемены, какие бы разумные доводы ему не приводились. Второй вопрос: “Способен ли ты вообще измениться?”. Если человек не верит в саму возможность перемен, он не изменится, сколько бы вы его ни понукали.

“Выбирая тот или иной вариант поведения, люди ориентируются на то, что, по их мнению, произойдет с ними в результате этого выбора”.

Наиболее распространенным средством подтолкнуть сотрудников к переменам выступают понукания и прямая, часто грубая критика, однако это средство редко бывает эффективным. Намного более действенным приемом будет получение сотрудниками “опыта по аналогии”. Для этого расскажите им яркую, запоминающуюся историю, моделирующую желательные для вас особенности поведения. Эмоционально окрашенные истории такого рода выступают иллюстрацией новых идей и подталкивают людей к принятию важных решений. При этом, однако, старайтесь никого не запугивать неблагоприятными последствиями. Важно не только заставить людей захотеть чего-то избежать, но и показать им, каким образом они могут это сделать. Приведите примеры на тему того, как другие люди воспринимают опыт перемен.

“Многие из наших проблем ... объясняются не столько нехваткой способностей или силы воли, сколько отсутствием навыков, а оно, в свою очередь, объясняется отсутствием практического опыта”.

Не ограничивайте себя каким-то одним методом воздействия, а комбинируйте сразу несколько. Выделяют шесть общих источников влияния на поведение людей:

1. Личная мотивация – обращение к интересам и ценностям отдельного человека.
2. Развитие личных способностей – обучение новым навыкам и образу действий.
3. Социальная мотивация – влияние окружающих.
4. Коллективная поддержка – помощь и содействие со стороны людей, которые также участвуют в переменмах.
5. Структурная мотивация – воздействие через систему поощрений, а также через наделение людей ответственностью.
6. Изменение условий работы – влияние обстановки, в которой работают сотрудники.

Влияние через личную мотивацию

Иногда люди поступают определенным образом потому, что не желают действовать иначе или испытывают неприязнь к иному образу действий. Если вы хотите изменить эту ситуацию, найдите способ “сделать нежеланное желанным”. Ежедневная чистка зубов тоже кажется скучным, неприятным занятием, однако мы делаем это ради гигиены, не говоря уже о свежести дыхания.

“Рассматривая наши поступки с точки зрения нравственных ценностей, мы в состоянии увидеть их последствия, которые в ином случае остались бы незамеченными”.

Сделать то или иное нововведение столь же привычным можно двумя способами: предложите людям новые впечатления или создайте новые стимулы. Найдите способ заставить людей опробовать желаемое нововведение, чтобы рассеять их страхи, как бы предложив им: “Попробуйте – вам понравится!”. Расскажите о том, что другие сотрудники хотя и потратили значительные усилия на освоение новшества, зато потом добились больших успехов.

“Страхи осаждают человека до тех пор, пока кто-нибудь не докажет их беспочвенность”.

Большинство людей занимаются работой не ради извлечения рациональной выгоды, а для самовыражения. Действия, выполняемые длительное время, входят у нас в привычку. Мы перестаем воспринимать их критически, даже если они теряют всякую связь с нашими нравственными ориентирами. Ваша задача – изменить эту ситуацию. Найдите способ связать свои действия с нравственными ценностями. Подчините свое поведение этическому кодексу, который диктует, что вы должны помнить о последствиях своих поступков. Начните с языка – сформулируйте для себя пагубные последствия деструктивного поведения в противовес преимуществам от разумных и здравых поступков. Помогая другим бороться с их недостатками, не читайте нотации. Уважайте выбор другого человека – воздействуйте на его поведение с помощью вопросов, а не приказов. Дайте ему возможность ощутить связь между выполнением желаемых вами действий и появлением чувства внутреннего удовлетворения.

Влияние через развитие личных способностей

Если люди не меняются, несмотря на все ваши усилия, не делайте предвзятых выводов об их неспособности к этому. Часто люди не меняются только потому, что их возможности ограничены. Проблема может заключаться вовсе не в отсутствии силы воли (как, например, у человека, пытающегося похудеть), а в неумении действовать по-другому. Выход из этой ситуации – убедить людей потренироваться хотя бы в частичном выполнении желаемых действий.

“Объяснив людям, что сохранять пристрастие к дурным привычкам – все равно что ложиться спать с нечищеными зубами, мы можем изменить их поведение в нужную для нас сторону”.

Люди нуждаются в том, чтобы их действиям как можно быстрее давали оценку. Эта оценка должна основываться на четких критериях и даваться за вполне конкретные достижения. Не говорите спортсмену, что он стал заниматься спортом “лучше” – скажите ему, что он начал быстрее бегать. Будьте готовы к тому, что люди при обучении допускают ошибки. Извлекайте уроки из своих ошибок, чтобы не допускать их в будущем. Обучайте сложным навыкам поэтапно. Сохраняйте спокойствие даже в самых эмоционально насыщенных ситуациях.

Влияние через социальную мотивацию

Коллектив – мощная сила. Едва ли можно переоценить влияние, которое оказывают на нас окружающие люди. Не стоит пытаться изменить себя в одиночку, если можно получить поддержку со стороны коллектива.

“Для занятия неприятными вещами требуется совершенно особая внутренняя мотивация. Она появляется, когда работа приобретает для человека личное значение”.

Поведение человека, выступающего всеобщим авторитетом, может стать примером для подражания в глазах всех сотрудников компании или членов отдельного сообщества. 85% людей в любом обществе перенимают новшество только после того, как это сделают лидеры общественного мнения (формальные или неформальные). Поэтому чтобы новая идея была принята, просто сообщить о ней недостаточно – нужно еще найти тех, кому все подражают, и привлечь их на свою сторону. Возможно, вам придется стать таким лидером самому и объединить вокруг себя тех, кто желает перемен. Решайте эти задачи, используя силу коллективного влияния.

Влияние через коллективную поддержку

Преобразования можно осуществлять в одиночку и вместе с единомышленниками. Однако важные перемены и нововведения проходят гораздо легче, если у вас есть поддержка. Как показало изучение семейных пар в программе по снижению уровня холестерина, если в ней участвовали оба супруга, то результаты лечения у них были лучше, чем при лечении одного из супругов. Более того, некоторые происходящие в обществе изменения влияют на вас без вашего ведома. Например, падение заболеваемости ВИЧ снижает затраты системы здравоохранения, а значит, экономит средства всех членов общества. Изменения другого типа происходят только тогда, когда имеет место перемена образа действий одновременно у нескольких человек (например, у членов одной бригады).

“Когда новый образ действий демонстрирует авторитетный человек, это способно мотивировать намного лучше, чем что-либо другое”.

Вы сможете гораздо эффективнее управлять переменами, если задействуете “социальный капитал” – ресурсы сообщества. Члены сообщества приходят на помощь друг к другу, проводя мозговые штурмы и обмениваясь информацией. Сообщество может публично заявить о нововведениях в своей деятельности, а его члены – контролировать действия друг друга, чтобы свести к минимуму “мертвые зоны” индивидуального кругозора. Способствуйте распространению в сообществе полезных навыков через взаимное обучение. Это усилит коллективную солидарность и устранил бездушное отношение к делу.

Влияние через структурную мотивацию

Материальное поощрение – один из основных способов добиться от людей определенных действий. Он же – один из самых коварных, т. к. всегда есть риск поощрить (а значит, закрепить) неправильный образ действий. Например, советские нефтяные компании выплачивали бурильщикам премии за метраж пробуренных скважин, и в результате рабочие вместо глубоких (и гораздо более продуктивных) скважин стали бурить неглубокие, значительно облегчая себе задачу. Кроме того, чтобы не испортить психологический климат в коллективе, не предлагайте поощрений, за которые сотрудники могли бы конкурировать друг с другом.

“Превратите вопросы, о которых говорить не принято, в темы для широкого обсуждения – и вы обретете мощный инструмент для решения самых сложных проблем из всех, какие только можно вообразить”.

Не лишайте людей удовольствия добровольно делать то, что им нравится. Например, не поощряйте детей за то, что они с интересом делают и так, иначе их интерес пропадет. Не нужно заменять личную и коллективную мотивацию людей премиями и поощрениями.

Если вы решите прибегнуть к материальным поощрениям в ходе преобразований, соблюдайте несколько следующих принципов. Привлеките на свою сторону лидеров общественного мнения, подготовьте яркую презентацию и покажите сотрудникам, насколько им выгодны грядущие изменения – и только потом вводите премии и иные стимулы. Поощрение может быть и символическим – вполне подойдут похвальные грамоты, сертификаты и т.п. Не скупитесь на слова похвалы тем, кто хорошо справляется с новыми задачами. Раздавайте поощрения, не ожидая подсчета конечного эффекта от преобразований. Поощрите и тех, кто еще не достиг нужных результатов, но усердно стремится к этому. Будьте осторожны с наказаниями – строгое предупреждение иногда оказывается более действенным. Наказывая, будьте последовательны и следите за тем, чтобы наказание было соразмерно проступку.

Влияние через изменение условий работы

Когда вы пытаетесь заставить людей участвовать в преобразованиях, ваше естественное стремление – воздействовать на каждого сотрудника по отдельности. Но есть и другая возможность. Мощное влияние на поведение людей оказывает и обстановка, в которой они работают. Если руководители компании действительно хотят быть доступны для подчиненных, им не стоит большую часть времени проводить в кабинетах вдали от заводских цехов.

“Все мы стремимся к тому, чтобы нас признавали, уважали и хотели с нами общаться. Если руководители, родители и учителя научатся использовать это стремление в своих целях, они смогут изменить все, что угодно”.

Самая большая проблема в отношении рабочей обстановки – заставить себя обратить на нее внимание. Попробуйте “сделать невидимое видимым”. Например, можно просто нанести на контейнер отметку, до которой его надо заполнять, – тем самым вы облегчите работу грузчиков. А можно, как поступили в одном госпитале, взять пробы с ладоней врачей и исследовать их на болезнетворные бактерии. Убедившись воочию, какие возбудители инфекций присутствуют у них на руках, даже самые опытные специалисты-медики начали намного чаще мыть руки. Привлеките общее внимание к тому, что обычно остается незамеченным. Сделайте такую планировку корпоративной столовой так, чтобы сотрудники из разных отделов могли теснее общаться друг с другом. Используйте пространство, чтобы заставить людей действовать в нужном вам направлении, пока новый образ действий не войдет в привычку.

Об авторах

Кэрри Паттерсон – автор программ для бизнес-тренингов. **Джозеф Гренни** – лектор, учредитель некоммерческой организации. **Дэвид Максфилд** – исследователь производительности труда, лектор. **Рон Мак-Миллан** – консультант по развитию лидерских навыков. **Эл Свитцлер** – специалист по тренингам, преподаватель Мичиганского университета. Авторы руководят компанией, организующей тренинги и проводящей исследования о повышении эффективности труда. Соавторы книг “*Ведение переговоров в экстремальных ситуациях*” и “*Управление конфликтом*”.
