Анна Моносова

«ДА» В ОТВЕТ

Технологии конструктивного влияния

Если собеседник стал делать именно то, к чему Вы его призывали, значит, Вы все сказали правильно.

Анна Моносова

«Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5019918
Моносова А. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния : Альпина Паблишер; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-1944-3

Аннотация

Эта книга – практическое руководство по конструктивному влиянию. Она для тех, кто хочет как лучше, но не всегда может убедить в этом других. И для тех, кто рад бы строить дружеские отношения с окружающими, но опасается, что не получится. А еще для тех, кто стремится к мирной жизни, но почему-то постоянно оказывается втянутым в борьбу. В книге есть инструменты открытого конструктивного влияния, основанные как на опыте автора в управлении бизнесом, ведении переговоров, обучении, так и на научных достижениях классической и современной психологии.

Прочитав книгу, вы не только познакомитесь с этими инструментами – вы овладеете конкретными приемами с помощью упражнений, которые автор, будучи бизнес-тренером, не удержалась и включила в каждую главу. Используя эти приемы, вы сможете значительно увеличить область конструктивного общения в своей жизни и уменьшить зону «военных действий».

Содержание

От автора 5
Благодарности 6
Глава 1 7
Влияйте конструктивно 7
Ситуация первая, автомобильная 8
Ситуация вторая, домашняя 8
Ситуация третья, рабочая 9
Глава 2 14
Скажите сразу, о чем хотите сказать 14
I. Ставим цель 15
II. Скажи, о чем будешь говорить 18
Конец ознакомительного фрагмента. 21

Анна Моносова «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния

Руководитель проекта *М. Соловьева*
Корректор *М. Савина*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Анна Моносова, 2012
© Анна Егорова, иллюстрации, 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2012
© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012

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

Прочитав эту книгу, вы:

- познакомитесь с инструментами конструктивного влияния;
- овладеете конкретными приемами с помощью упражнений;
- значительно увеличите область конструктивного общения в своей жизни.

От автора

Эта книга мне, можно сказать, приснилась. Иными словами я проснулась как-то утром с абсолютно ясной картиной книги об открытом и мирном влиянии. Не помню, что непосредственно предшествовало этому, но прекрасно понимаю, почему возникла такая идея.

Когда я веду тренинги по переговорам и влиянию, у участников загораются глаза при словах «манипуляция», «силовое давление», хотя используются они в тренингах в основном в контексте защиты. В программу всегда просят включить эти «сливочные» темы.

При этом каждый тренинг и почти каждый день моей богатой переговорами жизни вновь и вновь убеждает меня в том, что область использования приемов силового влияния могла быть в десятки раз меньше, если бы люди умели эффективно влиять, оставаясь в области взаимного согласия.

Именно силовому влиянию и посвящено 90 % книг. Но все они о способах вести психологическую войну. А как быть тем, кто хочет жить в мире? Книг, помогающих найти мирный путь, совсем не много. Конечно, среди них замечательные «Переговоры без поражения» Уильяма Ури и Роджера Фишера, «Антикарнеги, или Человек-манипулятор» Эверетта Шострома, но их не всегда легко перевести в контекст современной российской действительности и применить в жизни.

Меня очень радует, что мгновенно стала бестселлером книга Юлии Борисовны Гиппенрейтер «Разговаривать с ребенком. Как?». Значит, у читателей есть потребность использовать конструктивные методы в общении хотя бы со своими детьми.

Одна из самых практичных и структурированных, на мой взгляд, книг по «немирному» влиянию «Скрытое управление человеком» Виктора Павловича Шейнова начинается такими словами: «Попытки управлять человеком, группой людей и иными человеческими общностями **нередко** натыкаются на сопротивление последних. В этом случае перед инициатором управляющего воздействия открываются два пути…» – далее подробно и интересно про то, как «заставить» и «манипулировать» и как от этого защититься.

Все это очень нужно и, к сожалению, очень актуально. Именно потому, что попытки влиять мирно не удаются. С помощью этой книги я хочу изменить ситуацию с **«нередко»** возникающим сопротивлением. У меня получается это делать для участников тренингов, надеюсь, что получится и для читателей. Я буду считать задачу выполненной, а свой сон – сбывшимся, когда вы, мой читатель, скажете: «Я **редко** встречаю сопротивление, когда влияю». А может быть, даже и так: «Обычно мне отвечают “Да”».

Благодарности

Чтобы написать эту книгу, мне кроме вдохновения и желания «улучшить мир» была совершенно необходима уверенность в двух вещах: во-первых, что методы, приведенные в этой книге, действуют, а люди, их использующие, становятся счастливее, во-вторых, что я могу об этом писать.

Вот за эту уверенность прежде всего я и хочу поблагодарить:

– участников моих тренингов по влиянию и переговорам, которые сообщают о своих успехах в делах и личной жизни, о том, что им стало больше нравиться их настроение и мироощущение, что отношения с людьми стали позитивнее, а выстраивание их – проще. Для меня это самое важное подтверждение возможностей тех методов, которые я отобрала для книги;

– друзей и коллег, которые были очень рады услышать, что я готовлю книгу о конструктивном влиянии и с нетерпением спрашивали меня, когда же она выйдет. Мне исключительно важна их уверенность в том, что книга нужна и что именно я обязательно должна написать такую книгу.

Следующие благодарности тем, кто помог мне в работе над книгой:

– художнице Анне Егоровой за замечательные иллюстрации, сделавшие яркими и наглядными непростые идеи и сухие инструменты;

– моему партнеру по бизнесу – генеральному директору компании Ars Vitae Олесе Грубой за всестороннюю поддержку работы над книгой и неоценимую помощь в ее выпуске;

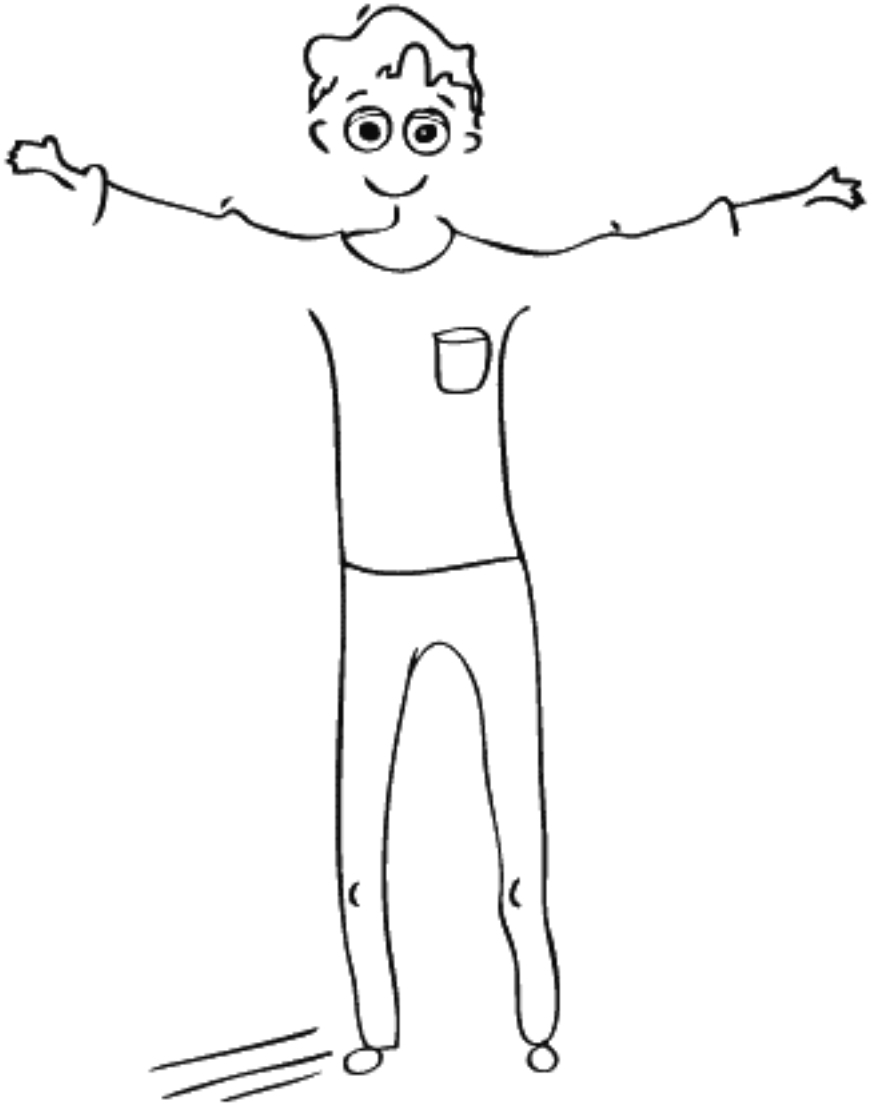
– моей маме, которая всегда была, есть и будет моим первым читателем, помогая вопросами и комментариями. В этой книге она стала еще и «соучастником»: глава об эмоциях содержит фрагменты ее собственных многолетних исследований, посвященных формированию чувств и отношений у детей;

– моему мужу Александру за поддержку и вдохновение. И за то, что, возможно, сам того не зная, является «постоянно действующим камертоном конструктивности» влияния и общения. Он чувствует малейшее отклонение в сторону давления, манипуляции, сразу грустнеет и уходит в себя, побуждая меня как можно быстрее вернуться в конструктивное русло и применять только открытые и мирные способы влияния.

Глава 1
Силой можно раздобыть все, кроме счастья

Влияйте конструктивно

Конструктивное – создающее. В отличие от деструктивного – разрушающего. Влияйте конструктивно – всегда, когда можно. Когда искренне, на самом деле хочется как лучше. Когда за пазухой – никаких камней и возможно сотрудничество. Когда хочется не только добиться от другого результата, но и сохранить с ним добрые отношения и самому остаться счастливым.



Думаете, мала область применения? По результатам исследования Стэнфордского университета навыки такого влияния приносят 87 % успеха в делах. Пока никто еще не измерил эти цифры в личной жизни.

Проложите, проложите
Хоть тоннель по дну реки
И без страха приходите
На вино и шашлыки.
И гитару приносите,
Подтянув на ней колки,
Но не забудьте: затупите
Ваши острые клыки.

Владимир Высоцкий

В этой главе

1. Как люди ведут себя, когда хотят повлиять?
2. Какое влияние можно считать конструктивным?
3. Когда конструктивное влияние возможно, а когда нет?

> **ВЛИЯНИЕ** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т. п. другого индивида.
> *Психологический словарь*

Более 20 лет назад, открывая эпоху принципиальных переговоров после того, как позиционные торги зашли в тупик на всех фронтах, Роджер Фишер и Уильям Ури писали: «Цель переговоров – обеспечить ваши интересы. Вероятность успеха этого замысла увеличивается, когда вы о них сообщаете». Те, кто прислушался к их совету, преуспели и в делах, и в жизни. Однако люди до сих пор ведут себя по-разному – не всегда открыто говорят о своих интересах и еще реже говорят и думают об интересах другого.

Давайте на примере нескольких ситуаций посмотрим, как именно это происходит. А также почему, с какими последствиями и что с этим делать.

Ситуация первая, автомобильная

В плотном потоке машин несколько водителей хотят перестроиться в правый ряд, чтобы вскоре повернуть направо.

■ Водитель № 1 резко, не включая сигнала поворота, перестроился вправо, подрезая идущие сзади машины.

■ Водитель № 2 включает сигнал поворота и начинает попытки перестроиться. Не получив поддержки от других участников движения, продолжает ехать в своем ряду, пока ему не приходится окончательно остановиться перед съездом или даже пропустить его.

■ Водитель № 3 показывает сигнал поворота, аккуратно начинает маневр, дождавшись небольшого промежутка или сигнала от едущей сзади машины. Перестроившись в нужный ряд, мигает «аварийкой» в знак благодарности.

Что Вы о них думаете? Кто Вам нравится, кто возмущает, а кто вызывает сочувствие? Каким хотелось бы быть Вам?

Ситуация вторая, домашняя

Лето, несколько семей собираются в отпуск. Так совпало, что все женщины очень хотят на море, а их супруги это желание пока не поддерживают.

■ Жена № 1 напирает: «Ты совершенно не думаешь о семье, ребенку нужно море, раз в год можешь пойти навстречу, если мы не поедем, ребенок опять будет весь год болеть…»

■ Жена № 2 долго выслушивает пожелания мужа и не решается сказать о своих ожиданиях.

■ Жена № 3 предлагает обсудить варианты совместного отпуска, которые учтут интересы всей семьи, в том числе ее желание поплавать и необходимость свежего воздуха для здоровья ребенка.

Какая из семей счастливее? Кто здоровее? Партнер (жена или муж) какого типа подходит Вам?

Ситуация третья, рабочая

Начало года, и в отделе составляется график отпусков. Как обычно, уйти в отпуск хотят больше сотрудников, чем это возможно. После предварительного распределения к руководителю приходят трое сотрудников, которым не досталось вожделенных летних месяцев.

■ Сотрудник № 1, хватаясь за сердце, сообщает, что график отпусков разрушил его семью, фактически убил его самого и его больную маму, оставив сиротами детей. И если он немедленно не позвонит домой сказать, что все в порядке, отпуск дали, то ему лучше вообще не возвращаться.

■ Сотрудник № 2 робко спрашивает, нельзя ли все-таки… как-нибудь… Получив отказ, уходит, грустно вздыхая.

■ Сотрудник № 3 говорит о своих планах и важности для него летнего отпуска, предлагает варианты высвобождения нужного ему времени (например, за счет выполнения работы заранее), спрашивает, как еще можно решить вопрос.

Кто получит отпуск? Какая репутация сложится у этих сотрудников? Кого предпочтет повысить руководитель, когда появится вакансия? Кого из них Вы бы взяли к себе на работу?

Вопросы после ситуаций – не риторические. Может быть, вас и раздражает наглый водитель, однако в глубине души вы хотели бы так поступить. А тот, кто так и не смог перестроиться и повернуть в нужную сторону, может при всем сочувствии казаться вам «истинным интеллигентом», которому так тяжело в нашем неинтеллигентном мире.

Вам может нравиться партнер, который готов уступить, однако сами вы при этом будете считать, что для блага семьи и ребенка можно и нужно добиваться своего любыми способами. Не говоря уже о работе.

Почему люди ведут себя так, а не иначе?

Первые варианты во всех трех ситуациях – это давление. Продавливание своих интересов в ущерб интересам другой стороны. Давить можно открыто, а можно скрывать факт воздействия, манипуляциями вынуждая человека к нужным вам действиям. Человек вступает в борьбу по двум причинам:

■ он считает, что добром не получится;

■ борьба, имидж «крутого» для него – самостоятельная ценность.

С первой причиной – и в себе, и в других – справиться легче. Приобретая опыт и навыки «мирного урегулирования», человек может легко переключиться на конструктивные способы взаимодействия. Надеюсь, многие читатели смогут расширить свой репертуар действий, прочитав эту книгу.

Со второй причиной гораздо хуже. Ценности – это очень глубокие образования, которые мало подвержены изменениям. Поэтому, если цель борьбы – сама борьба, книга тут не поможет.

Любимые цитаты

– Скажи, а нельзя ли вообще обойтись без драки? Мирно можно договориться о чем угодно. Знаешь, Малыш, ведь, собственно говоря, на

свете нет такой вещи, о которой нельзя было бы договориться, если все как следует обсудить.

– Нет, мама, такие вещи есть. Вот, например, вчера я как раз тоже дрался с Кристером…

– И совершенно напрасно, – сказала мама. – Вы прекрасно могли бы разрешить ваш спор словами, а не кулаками.

Малыш присел к кухонному столу и обхватил руками свою разбитую голову.

– Да? Ты так думаешь? – спросил он и неодобрительно взглянул на маму. – Кристер мне сказал: «Я могу тебя отлупить». Так он и сказал. А я ему ответил: «Нет, не можешь». Ну, скажи, могли ли мы разрешить наш спор, как ты говоришь, словами?

Мама не нашлась, что ответить, и ей пришлось оборвать свою умиротворяющую проповедь.

Астрид Линдгрен. Малыш и Карлсон, который живет на крыше

Малыш был прав – если цель «отлупить», слова не помогут. Надо или приемы борьбы отрабатывать, или цель пересматривать.

Более серьезный пример – ценность давления, образа «сильного» человека в российском представлении о деловом человеке. Это ярко видно на примере кросс-культурных различий. Например, недавнее исследование моей коллеги Александры Купавской показало наличие серьезных проблем во взаимодействии российских и английских переговорщиков, касающихся именно этой особенности. Зачастую они не договариваются и даже прекращают отношения из-за того, что российская сторона давит, считая это необходимым элементом «силового» имиджа, а английская – прекращает взаимодействие при малейшем давлении. Англичане говорят, что иногда они даже перестают слышать собеседника, если тот повышает голос и в его интонациях появляются давящие нотки.

За стремлением к давлению и постоянной демонстрации силы и уверенности лежат разные причины. Однако все они парадоксальным (на первый взгляд) образом касаются недостатка внутренней уверенности в себе и неудовлетворенности собой и своей жизнью. Исследователи мотивационной структуры личности при всей разнице подходов сходятся в том, что хорошее отношение к другим формируется на основе хорошего отношения к себе. Альтруизм в массе появляется после удовлетворения потребности в выживании и достойном месте в социуме. Заповедь «Возлюби ближнего своего, как самого себя» предполагает, что уж себя-то человек любит. А если нет? А если ему с детства объясняли, что он плохой, неудачник, не оправдал надежд, расстраивает маму и разочаровывает папу? Не важно, делается это специально, чтобы стимулировать ребенка к улучшению через комплекс неполноценности, или неосознанно, чтобы он был послушным и управляемым, – итог один. Ребенок, а потом и взрослый не любит, не ценит, не принимает себя. И, как результат, ближнего. Полностью соблюдая заповедь.

Недавно встретила новый афоризм «Чтобы относиться к людям по-божески, надо к себе относиться, как к Богу». Я подумала, перефразировав афоризм, что «относиться по-человечески» – значит, нужно быть человеком. Есть и научные данные о взаимосвязи отношения к себе и к другим. Российский психолог Лев Семенович Выготский разработал концепцию такого взаимовлияния. Его эксперименты показали, что структура внешнего взаимодействия (то, как человек общается с другими) напрямую формирует его внутренний диалог (обращение с самим собой), что, в свою очередь, снова влияет на его обращение с другими. Иными словами, то, что человек говорит другим, становится основой его обращения к себе, а затем эта – уже внутренняя – речь транслируется вовне.

Итак, в результате борьбы человек или выигрывает (прорывается в нужный ему ряд, едет на море, получает прибавку), или проигрывает (разбивает машину, разрушает семью, получает отказ). По поводу борьбы за место для отпуска прочла недавно отличный пример на сайте www.tourblogger.ru (смотрела отзывы по отелю, в который мы хотели поехать). Молодая и очень уверенная в своей правоте женщина в красках описывает, как они попали в этот отель. Вообще-то она планировала, как и раньше, поехать на машине недалеко от дома и там отдохнуть. И ни в какие обсуждения не вдавалась. Далее цитирую:

«Я хочу на море, – заныл муж. – В Аскате будет скучно, ведь там уже все объездили.

– Олежка еще маленький, а на море нам лететь слишком далеко, – твердо возразила я».

Но, довольная своей твердостью, женщина просчиталась, переоценив свои силы. Чего, кстати, нельзя делать, вступая в борьбу. Несмотря на детское «нытье», муж сдаваться не хотел и пустил в ход тяжелую артиллерию. Цитирую дальше:

«Тогда муж взял и продал машину. Надоела она мне, говорит, а в Аскат-то без машины не поедешь. И развел, довольный такой, руками. Придется, говорит, лететь на море».

Так что на каждый лом найдется другой лом. К «военным действиям» нужно готовиться тщательно, оценивать свои силы и силы противника и как минимум не ходить с ножом на перестрелку.

В общем, с проигрышем все понятно – не к этому человек стремился. А вот как с выигрышем, которого он так хотел? Он победил, как теперь к нему отнесется побежденный? Смирится или вскоре приступит к ответным действиям?

Типичные негативные последствия силового давления – это если он выиграл! – испорченные отношения и огромная затрата ресурсов: сначала на достижение победы, затем на ее удержание. Вы «продавили» супруга и поехали туда, куда хотели? Поздравляю! В придачу к двухнедельному отпуску на ваших условиях вы на всю жизнь получили раздраженную жену или мужа-тряпку. Или вечный бой.

Если человек этого не хочет? Получается, что он хочет победить, но не хочет платить за победу. Рисковать проигрышем, бороться с сопротивлением, портить отношения. Вот тогда он и начинает манипулировать, т. е. продавливать, скрывая факт воздействия. Ни к чему хорошему это тоже не приводит. Сделав манипуляцию привычной формой влияния, человек привыкает быть в маске, ждет от других встречных манипуляций и так же, как при давлении, вынужден защищать свои завоевания. Потому что жертва рано или поздно очнется. В результате человек перестает быть собой, постоянно тратит силы на притворство и получает весомые шансы на развитие паранойи.

Все вторые варианты – это приспособительное, пассивное поведение. Человек просто отказывается от своих намерений. Как правило, он настолько не уверен в себе и в своей ценности для окружающих, что предполагает отказ и при этом не желает борьбы, боится хоть чем-то потревожить других. Ни к чему хорошему это тоже не приводит. Человек и своего не получит, и спасибо ему никто не скажет. Напротив, вслед за чувством вины или возможными уступками окружающие начинают испытывать раздражение, и даже презрение.

Любимые цитаты

Опасайтесь того, кто не отвечает ударом на удар: он и вас не простит, и не даст вам простить самого себя.

Бернард Шоу

Третьи варианты в этих ситуациях построены на открытом сообщении партнерам о своих интересах и готовности учитывать их интересы. Они вовсе не гарантируют стопроцентного результата. Однако только в них этот результат возможен без негативных последствий.

Любимые цитаты

> Чтобы иметь влияние на людей, надо думать только о них, забывая о себе, а не вспоминать о них, когда понадобится напомнить о себе.
> *Василий Осипович Ключевский (Балязин В. Мудрость тысячелетий)*

Поэтому именно о таком конструктивном влиянии мы будем говорить в этой книге.

Причем об истинном, настоящем – с учетом интересов партнера. А не как в нижеприведенном примере, который я с восторгом прочла в блоге http://ulibnu.li. С восторгом, потому что лучшего примера подмены понятий конструктивного влияния даже не могу вообразить. Спасибо автору!

> У знакомых есть дочка. Ребенку два года – вежливая до ужаса!
>
> Нормальная ситуация – ребенок играет в песочнице. Вдруг к ней подходит мальчик и раскладывает рядом с ней свои игрушки. Вежливая девочка перестает играть, сидит, смотрит. Потом по-тихому так, бочком, к мальчику подползает и просит:
>
> – Моня, позайста, лапатку поиглать?
>
> Мальчик лопатку не дает. Девочка начинает тянуть лопатку к себе – мальчик к себе. Вежливый ребенок упирается ногой в живот мальчика и тянет, но он держится. Тогда девочка отпускает лопатку одной рукой и отвешивает мальчику пощечину! Мальчик отпрыгивает, мгновенно забывает про лопатку и начинает рыдать. А девочка, спокойно подбирая лопатку, говорит:
>
> – СПАСИБА БАЛЬСЁЕ.
>
> *Стиль текста сохранен*

В заключение главы хочу вернуться к ее названию: «Силой можно раздобыть все, кроме счастья». В устах мудреца Саади у этой фразы есть философский смысл. И принятие постулата зависит от философских воззрений человека на силу и счастье. А я приведу в поддержку этой мысли свой довод – абсолютно материалистический, никак не зависящий от ценностей человека.

Кроме очевидных следствий применения силы есть и другие, менее очевидные, зато более сильнодействующие – физиологические. Они подтверждаются в моей практике, а вы, если будут сомнения, можете проверить сами. Когда на человека направлены негативные мысли окружающих, он слабеет. В буквальном смысле.

Расскажу о простом эксперименте, который я демонстрирую на тренингах, а вы можете его повторить на своих знакомых. Желательно, чтобы в эксперименте участвовало не менее четырех человек, кроме ведущего. Первый встает и вытягивает руку на уровне плеча. Он удерживает руку в этом положении изо всех сил, а второй (желательно примерно равный первому по силе) также изо всех сил старается опустить руку первого вниз. Остальные участники эксперимента располагаются так, чтобы ни первый, ни второй их не видели. Это важно, иначе результат можно будет списать на эффект самовнушения! По команде ведущего (его первый и второй тоже не видят) они начинают думать о первом человеке позитивно: вспоминать, что он сделал хорошего, видеть в нем красивые черты, мысленно благодарить его. В это время первый человек с легкостью удерживает свою руку. Потом по команде ведущего участники меняют направление своих мыслей: вспоминают о первом все плохое, находят в нем некрасивые черты, припоминают обиды. И рука первого, несмотря на все его усилия, опускается вниз. Для чистоты эксперимента меняем последовательность: сначала все плохое, и рука не держится. Потом – хорошее, и рука взмывает вверх. Вот такая мистика. Объяснений масса – и через призму физического поля, и через неведомые психологические флюиды. Надеюсь, когда-нибудь объяснят точно, а пока просто примем этот факт к сведению: негативное отношение окружающих пагубно влияет на наше состояние, лишает нас сил. А

значит, опять нужны ресурсы – силы на жизнь в условиях нелюбви окружающих и на создание защитной «брони». Прибавьте к этому хмурые лица вокруг. В общем, не до счастья.

Так что есть смысл использовать сначала все возможности конструктивного влияния.

Глава 2
Правило американского сержанта

Скажите сразу, о чем хотите сказать

Правило американского сержанта гласит: «скажи, о чем будешь говорить, скажи то, что хочешь, скажи, о чем сказал». И не надо в связи с тройным повтором вспоминать анекдоты про военных. Сержант поступал мудро, даже не зная умных слов и современных приемов. Только так можно добиться именно того, что ты хочешь.

В этой главе

1. В какую гавань плыть – инструменты постановки цели.

2. Почему правило сержанта действует – психологические закономерности восприятия.

3. Чего не знал сержант: лифт-тест, тезис-аргумент, резюмирование.

Мы говорим об открытом влиянии и не рассматриваем ситуации, когда люди специально (из недоверия, например, или из собственных вражеских побуждений) не сообщают о своих интересах. Тогда возникает вопрос, а почему, доверяя и искренне желая договориться, стороны, тем не менее, часто с трудом доносят друг до друга свои мысли и намерения.

I. Ставим цель

«Кто не знает, в какую гавань плыть, для того не бывает попутного ветра…», – писал Луций Анней Сенека века тому назад. С тех пор ничего не изменилось. Люди так же удивляются, оказавшись не там, куда, как они думали, шли. И так же жалуются на отсутствие попутного ветра.

Написав предыдущий абзац, я задумалась – а как именно говорят об этом сейчас? Я просмотрела тематические блоги и в одном из них (http://syy.narod.ru) увидела интересное развитие мысли Сенеки: «Безвольный человек плывет по течению, волевой – против течения, а реально куда надо плывет только соображающий». Мне понравилось.

Любимые цитаты

– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? – спросил Кот.

– Мне все равно… – сказала Алиса.

– Тогда все равно куда идти, – заметил Кот.

– …только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.

– Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. – Нужно только долго идти, никуда не сворачивая!

Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

Так что не беспокойтесь, переговоры вас обязательно куда-нибудь выведут. Вот только куда?

Поэтому, если вы хотите достичь какой-нибудь цели, давайте ставить эту цель. Думаете, это просто?

Участники тренингов очень удивляются, когда выясняется, что результат, который им так не нравится, – четкое достижение ими же сформулированной цели. Просто они не предполагали, что именно это и стояло за формулировкой.

Инструмент постановки цели SMART

Существует множество довольно сходных инструментов, помогающих ставить работающие цели. Расскажу об одном из самых популярных и действенных. Называется он SMART. Первые буквы критериев эффективной постановки цели образуют аббревиатуру smart, что в переводе означает «умный». Вот такую «умную» цель мы сейчас будем формулировать. Предлагаю вам действительно формулировать цель прямо сейчас, по ходу чтения этой главы.

SMART – мнемонический прием для запоминания критериев постановки цели.

Первое упоминание появилось в статье Джорджа Т. Дорана (Management Review. 1981. Ноябрь)

Дело в том, что этот инструмент обладает реальной силой. Я неоднократно сталкивалась с тем, что участники моих тренингов, переформулировав цели с помощью этого инстру-

мента, на самом деле их достигали. Иногда возникало ощущение мистики – настолько точно цели исполнялись. Расскажу о таких случаях сразу после описания инструмента.

Итак, до того как прочтете о критериях, запишите свою цель. Настоящую, актуальную и лучше не самую простую. Может быть, ту, которую уже давно не получается достичь.

Теперь о критериях. Цель должна быть:

- **Specific – конкретной.**
- **Measurable – измеримой.**
- **Achievable – достижимой.**
- **Relevant – релевантной.**
- **Time-bounded – ограниченной во времени.**

Возьмем распространенную цель «похудеть». Соответствует ли она этим критериям? Давайте проверим – от этого все-таки зависит, реализуется цель или нет.

Цель **конкретна**, если она описывает образ результата, точно фиксирует критерии достижения этой цели. Если в процесс достижения вовлечено несколько человек, то конкретика помогает им понять, в чем именно состоит цель.

Люди, которые ставят себе цель «похудеть», совершенно уверены, что она конкретна. Что это не так, они осознают, только когда пытаются ответить на вопрос «Как вы узнаете, что достигли цели?». И вот тут выясняется, что требуется множество уточнений: например, что хочет автор цели – выйти на подиум или влезть в любимые джинсы?

Цель **измерима**, когда существует шкала, показывающая (желательно в любой момент времени), насколько цель достигнута. И если мы решили, что цель «похудеть» – неконкретна, то сразу признаем ее неизмеримой. Нет образа результата – нечего и мерить. Если же мы уточняем, что речь идет все-таки про старые джинсы, то появится и шкала «в чем мерить»: например, в килограммах или сантиметрах.

Цель **достижима,** если ресурсов достаточно, чтобы в оговоренный срок прийти к запланированному результату. Пока мы не договорились о сроке, достижимость нам не оценить. Если до старых джинсов – 2 кг, а времени – 2–3 месяца, то цель более чем достижима и потребует лишь небольших волевых усилий. А если лишних 15 кг, а надеть джинсы хочется завтра, то достижимость под большим вопросом, она зависит от технологических возможностей современной косметологии, а также решимости и финансовых возможностей автора цели.

Цель **релевантна**, если согласуется с другими целями – вашими и тех, кто задействован в реализации цели, и не противоречит достижению других целей. Обратите внимание, это не вопрос ресурсов (если я потрачу деньги/время на это, то их не хватит на другое). Релевантность оценивается ответом на вопрос «Если я достигну этой цели, какие другие мои цели могут пострадать»? Например, не приведет ли потеря 15 кг заодно и к потере интереса супруга, которому вовсе не нравятся худышки?

Цель **ограничена во времени**, когда четко определены сроки достижения результатов. Желательно как конечного, так и промежуточных.

Цель «похудеть» по критериям SMART не прошла. Придется переформулировать. Например, так: «Вернуться к 44-му размеру, чтобы надеть любимые джинсы 1 августа».

Теперь вы можете проверить свою цель и, если нужно, переформулировать ее по критериям SMART.

А я расскажу о нескольких целях, которые «мистически» исполнились после того, как участники тренингов их проверили по критериям SMART и переформулировали.

1. «*Купить квартиру*» превратилось в «*Купить готовую двухкомнатную квартиру максимально возможной площади в рамках $300 000 в радиусе 15 минут пешком от стан-*

ций метро Калужско-Рижской линии от "Академической" до конца ветки к 1 марта 2008 года».

Как выяснилось при анализе первоначальной формулировки, цель не осуществлялась, потому что самому автору был непонятен желаемый результат и неясно было, к чему привязывать срок. Поиски велись в районе станции «Новые Черемушки», так как там оставались жить родители, планировавшие приезжать помогать с ребенком. Родители перемещались на метро, а поиски почему-то велись по критерию максимальной территориальной близости к квартире. Поэтому некоторые варианты оказывались крайне неудобными. К тому же стоимость квадратного метра в этом районе не позволяла купить двухкомнатную квартиру, а покупка однокомнатной не слишком привлекала. Изменение критериев месторасположения новой квартиры на действительно существенные позволило значительно расширить область поиска. Теперь сюда вошли и более дальние районы с более низкой стоимостью квартир. Срок был выставлен с учетом необходимого ремонта, чтобы успеть определить ребенка в школу к началу учебного года и уехать летом отдыхать. Покупка состоялась 27 февраля 2008 года.

2. «*Сделать ремонт*» превратилось в «*Заменить обои и пол в детской к 15 августа 2009 года*».

До этого цель не осуществлялась. Слово «ремонт» пугало. Времени впереди вроде было много (ребенок уезжал на лето). Потом наступил июль, и времени стало казаться слишком мало, чтобы вообще начинать ремонт. При переформулировании цели оказалось, что хотелось сделать «подростковые обои» и заменить ковролин, оставшийся от детского периода, на покрытие, которое чистить легче. Других переделок делать было не нужно, потому что этот ремонт предполагался максимум на два года. Срок был привязан к возвращению ребенка в город – так, чтобы успеть отмыть и проветрить комнату. Ремонт был закончен 15 августа в 11 утра.

3. Формулировка «*Внедрить новую систему к 2011 году*» превратилась в иную: «*Разработать новую систему мотивации сотрудников отдела продаж к 1 сентября 2010 года*».

В этом случае самым важным было выделить цель, которая полностью зависела от ее автора. Внедрение же было сопряжено с согласованием, апробацией, поиском ошибок, что зависело уже и от других людей. Поэтому в качестве цели был выбран этап разработки. Срок был поставлен с учетом необходимости в дальнейшем внедрять систему и завершить внедрение к концу года. Чтобы остался один месяц на согласование и весь IV квартал на апробацию системы, разработка должна была быть завершена к концу августа. Система в итоге была разработана и сдана в последних числах августа, а вот внедрение действительно задержалось из-за корректировки целей продаж. Так что цель в первоначальном варианте была бы не исполнена и принесла бы ее автору как минимум чувство неудачи.

Ошибки в формулировке цели по критериям SMART

1. Образ желаемого результата размыт либо неоднозначен:

■ «хорошо бы отдохнуть за границей…» (интересно, подойдет ли, например, Белоруссия»?);

■ «чтобы сотрудники нормально работали…» («нормально» – это так, как работают в среднем все? Статистическое определение «нормы» именно таково);

■ «сделать стильную стрижку» (остается только пожелать, чтобы представления о «стильном» совпали со вкусом парикмахера);

■ «совершить прыжок с высоты». Это совсем легко. Вам даже парашют для этого не нужен. Однако надеюсь, вы возьмете парашют, чтобы потом прыгнуть когда-нибудь еще.

Определите свою цель, и вы увидите, как она начнет осуществляться!

2. Противоречие цели другим целям есть, но оно не осознается.

Самая опасная ошибка, так как она может привести к длительным вложениям в достижение цели – до того момента, как человек решит от нее отказаться. Выглядит все так, будто вы изо всех сил стремитесь достичь цели, но почему-то не получается. Неосознаваемые противоречия порождают сомнения, которые ослабляют силу стремления к цели.

Если вы чувствуете сомнения в нужности цели, лучше прояснить их до того, как начнете что-либо делать.

3. Время обозначено формально.

Если цель не привязана ко времени – «сделать когда-нибудь», она не реализуется. Это лежит в основе критерия «ограниченность во времени». Однако иногда время обозначено, но это ограничение не работает. Это происходит, когда обозначение времени ничем не обосновано – срок ради срока. В такой ситуации наше подсознание подталкивает нас к постоянному переносу срока в угоду более срочным делам, потому что оно «знает», что ничего страшного не произойдет.

Выбирая срок исполнения цели, привязывайте его к реально существующим, важным для вас временным рамкам: «купить дом до начала весеннего подорожания стройматериалов»; «внедрить новую систему в такие сроки, чтобы отчет о ней повлиял на мой карьерный рост уже в этом году»; «начать регулярно ходить в спортзал минимум за три месяца до начала пляжного сезона». Чем важнее для вас временная рамка, к которой вы привязываете срок, тем сильнее она будет действовать.

II. Скажи, о чем будешь говорить

Итак, для себя вы цель определили. Теперь вы начинаете влиять на других. Для этого вы подготовили информацию, составили текст и собираетесь говорить. Предварите информацию кратким сообщением: о чем она будет. Для этого предлагаю вам использовать прием «лифт-тест».

Пока едет лифт

Название «лифт-тест» возникло в недрах консалтинговых компаний. К консультантам стоит прислушаться: чтобы «продать» идею, нужно быть очень убедительным, а они в этом деле виртуозы.

Легенда о возникновении названия такова: представьте себе, что вы приезжаете к клиенту с тщательно подготовленной 40-минутной презентацией. Цифры, выводы, рекомендации – все сведено в убедительные схемы и оформлено на красочных слайдах. И вдруг, несмотря на то что с трудом найденное время для встречи было согласовано заранее и подтверждено перед вашим выездом к нему, он говорит: «Простите, у меня неожиданная срочная командировка, я никак не смог ее отложить. Машина уже ждет внизу! Знаете что… проводите меня, и пока мы будем спускаться в лифте, вы мне расскажете, о чем речь».

Представили? Ради интереса попробуйте быстро, без подготовки изложить за 30 секунд хотя бы одну страницу текста (это приблизительно две минуты выступления).

Вот так умение «сказать, о чем будешь говорить» стало специальным методом. Лифт-тест оказывает огромное влияние на собеседника. Оно основано на кратком изложении основной идеи – привлекательном настолько, чтобы захотелось слушать дальше. Идея должна быть достаточно полно изложена. Поскольку на это есть всего 30 секунд – «пока едет лифт», необходимо сформулировать основные положения и мотивировать слушателя на продолжение.

Вот какой пример приводит Итан Расиел в книге «Метод McKinsey»:

«Вы сможете увеличить свою клиентскую базу на 50 % за три года, если реорганизуете клиентов по типам организаций. Все детали обсудим позже, желаю Вам удачной поездки».

Созданный для воздействия на собеседника в таких вот экстренных ситуациях лифт-тест обнаруживает еще одно важное свойство. Полно и кратко сформулированная основная

мысль служит путеводной нитью и в самых обычных ситуациях, когда время для разговора не сокращается. Сбить человека, вооруженного лифт-тестом, гораздо труднее, чем того, кто полно и последовательно подготовил свои предложения.

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.