

Глава 7

Принцип партнерства: как стать доверенным партнером

С кем бы вам хотелось работать: с тем, кому вы доверяете, или с тем, кому не доверяете? Ответ очевиден. Но как возникает доверие – не столь очевидно. Если вы хотите стать влиятельным, вам следует стать доверенным партнером для тех людей, на которых оказываете влияние. В бизнесе достичь этой цели сложно, потому что большинство деловых отношений изначально выстраиваются неверно. Можно выделить три основных типа бизнес-отношений:

- босс и член команды;
- член команды и босс;
- коллега и коллега.

Эти отношения могут быть здоровыми или нездоровыми. Нездоровые отношения часто основаны на неверном сценарии.

- Босс и член команды: отношения родитель – ребенок. Эти отношения могут быть благотворными и полезными. Или директивными. Босс может по собственному

усмотрению и использовать власть, и злоупотребить ею. Большинство из нас сталкивались с начальниками обоих типов.

- Член команды и босс: отношения ребенок – родитель. Член команды не обладает никакой властью над боссом и в высшей степени зависим от него. Эффективное воздействие на босса, даже милостивого, требует немалой изобретательности и приспособляемости.
- Коллега и коллега. Это должны быть продуктивные отношения между двумя взрослыми людьми. На практике они могут превратиться в сопернические отношения или отношения между просителем и благодетелем, когда одному нужно что-то от другого.

Если вы будете постоянно воспринимать людей как боссов или соперников, то, вполне естественно, начнете бояться их, испытывать к ним отвращение. Страх и отвращение – не самое удачное начало для отношений. Для того чтобы избежать всего этого, организации расхваливают достоинства командной работы и командных игроков. Если вы окажетесь в высокоэффективной команде, то получите прекрасный опыт. Будучи менеджерами, мы не можем рассчитывать на постоянную преданность своих коллег. Мы должны знать, как самим добиться эффективных партнерских отношений, не надеясь на то, что организация сделает это за нас.

Если следовать пяти принципам, можно из босса, члена команды, соперника или благодетеля превратиться в доверенного партнера, обладающего влиянием и способного добиться целей.

1. Обращайтесь с окружающими, как с людьми, а не исполнителями определенных ролей.

2. Ведите себя, как партнер.
3. Заслужите доверие.
4. Будьте бескорыстны.
5. Максимально эффективно используйте решающие моменты.

Обращайтесь с окружающими, как с людьми, а не исполнителями определенных ролей

Первый шаг на удивление прост. Вспомним слова раба Юлиа Цезаря, который обязан был нашептывать ему: «Помни, ты всего лишь человек». Мы склонны воспринимать людей, как боссов, соперников или, в худшем случае, видеть в них источники благ. Все мы люди. Перефразируем Шейлока из «Венецианского купца»:

«Я босс. Да разве у босса нет глаз? Разве у босса нет рук, органов, членов тела, чувств, привязанностей, страстей? Разве не та же самая пища насыщает его, разве не то же оружие ранит его, разве он не подвержен тем же недугам, разве не те же лекарства исцеляют его, разве не согревают и не студят его те же лето и зима, как и коллегу? Если нас уколоть, – разве у нас не идет кровь? Если нас пощекотать, – разве мы не смеемся? Если нас отравить, – разве мы не умираем? Если нас оскорбляют, – разве мы не должны мстить?»

[Перевод Т. Щепкиной-Куперник.]

Иногда очень сложно увидеть в начальнике или клиенте

человека. У меня было несколько боссов, в человечности которых я до сих пор сомневаюсь. У нас были не очень-то плодотворные отношения. Чем выше ранг начальника, тем больше мы видим в нем исполнителя определенной роли, а не человека. Тони Блэр, бывший премьер-министр Великобритании, очень смущался, когда его называли «премьер-министром». Иногда он сомневался в том, что он все еще человек, а не должность. Его близкие, имевшие на него влияние, называли его Тони (в личных беседах) и обращались с ним, как с человеком.

Организации поощряют иерархию и формальность, даже если проповедуют равенство, неформальность и командную работу. Главный офис – это обычно памятник из стали и стекла деловому успеху. Главное административное здание демонстрирует власть и престиж. За фасадом вы найдете офисные интриги и постоянную борьбу с хаосом. Внушительный безличный фасад уступает место реальной человеческой природе.

Когда начинаете обращаться с окружающими, как с людьми, а не исполнителями ролей, меняется природа отношений.

Вести себя и выглядеть, как партнер

Мы уже рассмотрели принципы поведения и внешнего вида в главе 4. Помните, что компании пропагандируют разнообразие, но практикуют прочное единообразие, связность. Даже если существует разнообразие национальностей, пола и вероисповедания, компаниям нужны люди, которые разделяют одинаковые ценности, имеют схожие мировоззрение и убеждения. Такие люди обычно придерживаются единых правил поведения и дресс-кода. Подобный конформизм не всегда полезен для выживания компании в долгосрочной перспективе, но он намного облегчает сотрудничество и взаимопо-

нимание внутри компании. Вместо того чтобы бороться с системой, мы должны влиять на нее. Влиятельный человек учится носить маску конформизма. Возможно, по выходным вы превращаетесь в рокера на мотоцикле, в кожаной куртке и с соответствующим поведением, но в течение рабочей недели должны соблюдать правила, обеспечивающие влияние и успех.

Если вы будете вести себя, как партнер, с вами станут по-другому работать. К примеру, я решил основать банк. Я уже рассказывал, как мне удалось добиться встречи с несколькими генеральными директорами банков. Обычно я всегда нервничаю, когда меня вызывает менеджер моего банка. А от перспективы увидеть генерального директора банка меня бросило в холодный пот. Сама архитектура здания банка внушала страх и благоговение клиентам, поставщикам и соперникам, которые приближались к нему. У банка был огромный, впечатляющий главный офис. Генеральный директор поднимался на свой этаж на собственном лифте. Ковры там были мягче, цветы свежее, чем на других этажах. Перед кабинетом секретаря была приемная, в которой вас заставляли ждать, словно школьника у двери учительской. Как же обратиться к генеральному директору с идеей открытия нового банка?

Традиционный путь: продемонстрировать ему хорошо составленный бизнес-кейс. Убедитесь в том, что проработали все детали и что каждый слайд в вашей презентации PowerPoint безупречен. Отрепетируйте речь и выучите ее наизусть.

Однако такой традиционный подход не сделает ваши отношения с генеральным директором партнерскими. Вы будете очередным просителем, преследующим собственные корыстные интересы. Генеральные директора привыкли к подобному сценарию: они исполняют роль судьи, присяжных или великого инквизитора – три в одном. Это враждебные отношения, при которых в руках генерального директора со-

средоточена вся власть. Шансов на успех мало. Так что я выбрал другой путь. Я пришел вообще без документов и бумаг. Я просто поговорил с ним о его бизнесе, нащупал пробелы и возможности в области, где конкуренция слаба или опасна. Это было партнерское обсуждение, которое я тщательно подготовил заранее. Я поделился с ним своими сомнительными знаниями с пользой для него, а он поделился со мной своими предубеждениями. В итоге мы пришли к тому, что вполне можем сотрудничать. Через несколько встреч (без документов и бумаг) он спросил, сколько это будет стоить.

«Примерно миллиард», – ответил я.

«Долларов или фунтов?» – спросил он.

«Фунтов», – быстро ответил я, решив, что несколько лишних сотен миллионов долларов всегда пригодятся.

Так мы заключили неофициальное соглашение. Мы договорились, что его сотрудники подготовят официальное предложение в соответствии с загадочными финансовыми и бухгалтерскими требованиями его банка, а затем мы представим это предложение совету директоров. Мы действовали, как партнеры, стремящиеся к взаимовыгодной цели. Если бы я сыграл роль продавца новой бизнес-идеи, мне намного сложнее было бы убедить скептически настроенного генерального директора и еще более скептические отделы планирования и финансов.

PowerPoint – пятно позора, которое часто вынуждены носить продавцы и младший персонал. Партнеры не убеждают друг друга с помощью слайдов PowerPoint: они договариваются за чашечкой кофе.

Если хотите правильно сыграть свою роль и выглядеть соответственно, посмотрите, как взаимодействуют люди, занимающие равное положение. Запомните их правила и воспользуйтесь ими с выгодой для себя. Если будете вести себя, как равный и партнер, к вам будут относиться соответственно. А если вы поведете себя, как нервный младший сотрудник или самоуверенный продавец, то вас так и воспримут. Для

того чтобы стать доверенным партнером, нужно поработать еще над тремя принципами.

Заслужите доверие

Надежность и доверие идут рука об руку. Люди, которые ведут себя так же, как мы, могут нравиться нам, но мы не будем им доверять, если они не выполняют свои обещания и на них нельзя положиться. Это значит, что надежность порождает дела, а не слова: она формируется постепенно, с течением времени. В долгосрочном периоде это действительно так. Крепкие партнерские отношения опираются на глубокое доверие: обе стороны знают свои возможности и имеют так называемый «послужной список» и репутацию.

Проблема в том, чтобы добиться доверия и стать надежным партнером в короткие сроки. Если мы хотим повлиять на кого-нибудь, то не можем позволить себе ждать пять лет, пока не накопится опыт успешного сотрудничества с этим человеком. Нам нужен короткий путь к доверию.

Самый быстрый способ стать надежным партнером – показать свои рекомендации и опыт работы. Именно это делает каждый кандидат в своем резюме. Кстати, имеет смысл заранее отправить свое резюме возможным клиентам, чтобы у них было время ознакомиться с ним. Это также позволяет избежать ловушки бахвальства, которую мы обсудим далее. Но в повседневной рабочей жизни было бы странно посылать свое резюме коллегам, боссам и другим фирмам. Так что нужен другой способ достижения той же цели.

Когда двое предпринимателей встречаются впервые, они напоминают собак, которые обнюхивают друг друга. Каждый хочет проверить другого, чтобы понять, чего тот стоит. Так что беседа сразу превращается в выяснение, кто что сделал и кто с кем работал. Это настоящий апогей бахвальства: обе стороны хвастаются, как правило, своими

связями и опытом. Проблема вот в чем: то, что было сказано, и то, что было услышано, – совершенно разные вещи. Говорящий думает, что демонстрирует уровень своего профессионализма и вызывает к себе доверие.

Слушающий воспринимает это как соперничество и реагирует негативным образом.

- Если ваш опыт меньше моего, зачем мне вас слушать?
- Если ваш опыт больше моего, я покажу вам, что мне наплевать. Не пытайтесь унижить меня.

Есть другой способ демонстрации своих достижений.

- Слушайте. Пусть собеседник хвастается, пусть рассказывает о своих триумфах и катастрофах. Не нужно соперничать с ним. Проанализируйте его ситуацию, создайте взаимопонимание и проявите понимание.
- Задавайте умные вопросы: хорошие вопросы показывают ваши знания и поощряют собеседника к откровенному разговору.
- Проявите осведомленность: поняв ситуацию, вы сможете предложить некоторые идеи и добавить ценность. Вместо того чтобы бахвалиться, сосредоточьтесь на критически важной области взаимных интересов. Доверие нужно завоевать с помощью сотрудничества, а не соперничества.
- Дальнейшие действия: если вы быстро предпримете следующие шаги, то сможете вскоре добиться доверия. Вы можете, например, просто отправить человеку резюме вашей встречи, актуальный документ или ссылку. Сделайте это быстро, и ваш адресат будет весьма впе-

чатлен. Поступая так после каждой встречи, вы укрепите свою позитивную репутацию.

Эффективно делиться знаниями помогает небольшая хитрость. Если вы не справитесь с задачей, то ваши слова будут походить опять-таки на бахвальство. Прежде всего, убедитесь в том, что вы сосредоточились на теме разговора. Например, во время обсуждения контракта новый коллега начал рассказывать о том, как он участвовал в подписании множества других контрактов. Это бессмысленное хвастовство действовало на нервы все остальным. Другой коллега ждал. Когда обсуждение коснулось вопроса гарантий, он спокойно привел ряд примеров удачных и неудачных гарантий по контрактам. Он продемонстрировал знания и добился доверия через сотрудничество, а не соперничество. Именно к нему мы стали обращаться. Он приобрел влияние, о котором хвастун мог только мечтать.

Будьте бескорыстны

Очень сложно доверять человеку, который преследует только личные цели. В июне 2009 года BBC опубликовала исследование совместно с IPSOS/Mori, результаты которого показали, что 80% избирателей не доверяли своему кандидату – члену парламента. По мнению подавляющего большинства, парламентарии занимаются политикой только ради себя или, за редким исключением, ради своей партии. Лишь немногие считают, что парламентарии ставят на первое место интересы своего округа. Если вы кажетесь эгоистичным, вам будет очень сложно стать доверенным партнером и добиться позитивного влияния.

Если хотите произвести впечатление бескорыстного человека, нужно действовать как можно быстрее. Как только за вами закрепится определенная репутация, ее будет сложно

изменить. Поэтому первое впечатление имеет значение. Лучший способ казаться бескорыстным – быть таковым: предложите помочь партнеру, даже если вам придется чем-то жертвовать ради этого.

К примеру, у меня есть знакомый строитель по прозвищу Джим «Песок и Цемент»: на свете нет проблемы, которую он не мог бы решить с помощью песка и цемента, но я его к электрике и водопроводу не подпускаю. Когда я впервые встретился с ним, он зацепил меня одним поступком, доказавшим его абсолютное бескорыстие. Мы договорились о цене за определенную работу. В ходе работы он обнаружил еще одну проблему, которую исправил (с помощью песка и цемента) совершенно бесплатно. Он понес небольшие убытки, но заработал гораздо больше. Он не попросил больше денег, доказав, что заслуживает доверия, и получил от меня более крупный заказ.

Так как бизнес становится подлее и скупее, намного проще выделиться, проявляя небольшое бескорыстие. Небольшие инвестиции дают огромные результаты. Если посмотреть, всегда можно найти способ показаться бескорыстным. Зачастую такие бескорыстные поступки хорошо вознаграждаются. Например, я отправился на встречу с клиентом, чтобы обсудить проект. Он был измотан и явно не настроен на такой разговор. Я спросил, что случилось. Он стал ныть по поводу важной речи, с которой должен был выступить на отраслевой конференции. Речь-то ему написали, но результат оказался ужасным: хотя она получилась очень разумной, но он хотел сказать совсем другое. Так уж получилось, что у меня был огромный опыт написания речей для политиков, поэтому я и предложил помочь – неофициально. Я потратил примерно один вечер, чтобы набросать основные моменты: зная сферу деятельности клиента и его личный стиль, это было несложно. Клиент был счастлив, и выступление прошло хорошо. Как ни странно, три месяца спустя он значительно продлил срок действия нашего договора.

Клиент из Азии не знал, как перевести своих детей в европейский университет. Это просто: надо познакомиться с профессором, который интересуется областью деятельности клиента, и дать им возможность обсудить это. В результате все были счастливы – профессор, клиент, его дети и консультант.

Если посмотреть, всегда можно найти возможность блеснуть с помощью бескорыстных действий: приложите небольшое усилие, устройте нужное знакомство, отправьте актуальный материал. Неизбежно появятся иждивенцы, которые будут постоянно просить о помощи, не давая ничего взамен. Не нойте и не жалуйтесь на них. Просто перестаньте с ними общаться. Большинство ответит вам услугой за услугу. Если эти люди обладают властью, им легко будет обеспечить вам повышение, хорошее назначение или контракт.

Максимально эффективно используйте решающие моменты

Кризисы и конфликты могут создать хорошую репутацию или разрушить ее. Моменты истины мы рассмотрим подробнее в главе 10. Пока достаточно отметить принципы, позволяющие менеджеру достичь доверия и надежности в неблагоприятных условиях. Превращать неудачи в преимущества очень важно в двух ситуациях:

- в кризисах;
- конфликтах.

Кризисы случаются. Именно во время кризиса люди проявляют лучшие и худшие стороны своего характера. Одни просто прячутся. Другие ищут виноватых. Кто-то с головой уходит в анализ. Ни один из этих вариантов нельзя назвать эффективным. Напротив, люди, которые предлагают надежду,

находят решение и стимулируют действия, – на вес золота. Во время обвала кредитно-финансовой системы появился сонм комментаторов и политиков, которые искали виновных и анализировали ситуацию. Никто из них не смог пережить кризис и сохранить лицо. Те немногие, которым удалось не запятнать репутацию, были настроены позитивно и сосредоточились на действиях и решениях. Для того чтобы брать с них пример, нужна смелость: намного безопаснее прятаться за анализом. По-настоящему влиятельный человек должен пойти на некоторый риск и выделиться на фоне толпы, а не просто следовать за ней.

Конфликты случаются в любой организации. Иногда холодная война межведомственных трений может перерасти в кровопролитную. Большое искушение – одолеть противника в споре и покинуть поле битвы победителем. Однако существует не так много ситуаций, в которых действительно стоит сражаться (см. главу 10). Лучше завоевать друга, чем победить в споре. Победив в споре, вы наживете себе врага: потеряете позитивное влияние на этого человека или его доверие. Если вы завоеуете друга, то вам будет намного легче разрешать все противоречия, когда страсти уже улягутся. Справившись с конфликтной ситуацией, вы укрепите сеть союзников и взаимное уважение.

Превращение враждебности в сотрудничество требует соблюдения некоторых принципов.

- Сосредоточьтесь на результате: к чему вы стремитесь – к взаимной выгоде или отношениям, в которых только один победитель? У вас есть общая цель, на которую вы оба могли бы опереться?
- Обезличьте конфликт: конфликт может стать очень неприятным и перейти на личности. Не попадайтесь на эту удочку. Если нужно кого-то винить, вините систему, а не человека.

- Найдите что-то общее: необходимо перейти от спорных вопросов к вопросам, по которым достигнуто соглашение. Опирайтесь на эту отправную точку.
- Выиграйте время: сосредоточьтесь на том, что вы можете сделать, а не на том, чего не сумеете выполнить. Время остужает горячие головы и позволяет найти решение.

Резюме

Влиятельные люди обладают влиянием благодаря обширной сети прочных связей. С годами количество кризисов и конфликтов растет: и каждый раз вы либо расширяете свою сеть, либо ослабляете ее. Используйте эти ситуации эффективно, чтобы расширить сеть влияния. Если кто-то стремится победить лишь в очередной битве, то влиятельные люди должны выиграть всю войну, создав сеть союзников и власти.