

ЭКСПЕРТНЫЙ ДОКЛАД

Влияние: искусство убеждения

Формирование приверженности и получение результатов



Марк Деллаерт и Сергей Давыдов





Содержание

Основные тезисы	1
Три результата влияния	2
Три тактики влияния: «Голова», «Сердце», «Руки»	3
Шесть основных навыков влияния	7
Влияние, манипуляция и власть	8
Стратегическое влияние	10
Заключение	12
Список литературы	12
Об авторах	13

Пожалуй, оказывать влияние – высочайшее проявление социальных навыков человека.

Неизвестный автор

Основные тезисы

Центр креативного лидерства (Center for Creative Leadership, CCL®) определяет лидерство как коллективный социальный процесс, который формирует направление развития организации, приверженность ее целям или целям группы, и обеспечивает согласованность такого развития. Группы или команды состоят, фактически, из отдельных личностей, имеющих различные ценности, потребности, взгляды и личные планы. Мы постоянно оказываем влияние на рабочем месте – убеждаем словами и действиями – руководителей, коллег, непосредственных подчиненных, вышестоящее руководство, партнеров, заказчиков, поставщиков, другие подразделения. Невозможно воплотить видение лидера в жизнь, не оказывая влияния на других.

Влияние (от лат. *influere* – вливаться) – это способность человека или лидера воздействовать на мнение, поведение или действия, формировать или трансформировать их, при этом не обязательно обладая над другими людьми формальной властью. Влияние – это «мягкая», или личная, власть, которая не зависит от должностного положения. Оно позволяет лидеру добиваться выполнения задач и достигать ожидаемых результатов без принуждения.

Мы учимся оказывать влияние еще в детстве. Это происходит в семье, среди друзей, в сообществах, на рабочем месте и в обществе в целом. В среднем мы влияем на сто и более человек в день. Исследования CCL показывают, что умение оказывать влияние – одна из четырех основных лидерских компетенций, необходимая любому лидеру на любом уровне организации.

Цель этого экспертного доклада – помочь лидерам изучить три результата влияния, три типа тактик, которые можно использовать для влияния на других, и шесть основных навыков эффективного влияния.

Три результата влияния

Влияние является неотъемлемой частью лидерства. Положение лидера в организации и власть, которую оно дает, недостаточны для того, чтобы мотивировать или вдохновлять людей. Лидер продвигает – иными словами, убеждает в их правильности и ценности – свои идеи или идеи того, кого он представляет. Это особенно важно в современных организациях, которые постепенно теряют иерархический характер и все меньше зависят от ярких индивидуальностей.

Результатами оказываемого влияния являются **приверженность**, **согласие** или **сопротивление**.

- Лидеры с развитыми навыками влияния достигают целей более эффективно. Они добиваются **приверженности**, т. е. добровольной поддержки. При этом работников не нужно жестко контролировать, их усилия более настойчивы и долговременны, отношения между ними гармоничнее, а сами работники больше сконцентрированы на общей цели.
- Если влияние лидера менее эффективно, люди просто **соглашаются**, но их отношение и образ мышления не меняются. Нередко согласие – наиболее продуктивный способ реализации четко поставленных задач, однако он не позволяет извлечь максимум из вовлеченности и креативности сотрудников.
- В результате неэффективного влияния возникает **сопротивление**. Люди создают препятствия или саботируют работу, обращаются с просьбами к вышестоящему руководству снять лидера, пытаются убедить лидера поступиться идеями, ищут оправдания или создают лишь видимость подчинения (ложное подчинение).

Влияние — это умение убедительно преподнести свои идеи. Лидер вдохновляет, мотивирует и вовлекает отдельных сотрудников, команды и всю организацию. Для любой группы крайне важны признание таланта и атмосфера безопасности.

*Финансовый директор (в отставке),
«Международные авиaperезовки»*

Три тактики влияния: «Голова», «Сердце», «Руки»

Лидеры используют влияние, чтобы реализовывать на практике решения и заручаться поддержкой собственных идей и видения будущего. Лидер может влиять на мнения и поведение людей по-разному: приводить факты и логические аргументы, обращаться к ценностям и убеждениям, просто оказывать нужную поддержку.

CCL выделяет три типа тактических приемов, которые лидер может применять для влияния, – логические, эмоциональные и призывающие к сотрудничеству. Их применение не вредит взаимоотношениям.

- 1. Приемы влияния через логику (Голова)** обращены к рациональному началу или интеллекту человека. При этом лидер представляет аргументы и информацию в виде фактов и цифр, показывая, в чем их польза для организации, команды или человека.
- 2. Приемы влияния через эмоции (Сердце)** направлены на то, чтобы связать информацию или решение с ощущением благополучия или чувством причастности человека. Мотивируя или воодушевляя, лидер затрагивает настрой, ценности, общую цель, идеалы и убеждения.
- 3. Приемы влияния через сотрудничество (Руки)** подразумевают, что лидер обращается за советом и предлагает помощь. Он усиливает связь с другими, предлагая совместную работу для достижения взаимовыгодной цели.



Каждый человек более склонен воспринимать определенный вид влияния. Чтобы добиться от сотрудника или группы желаемого результата, важно выбрать оптимальную тактику. Эффективные лидеры понимают, какому виду влияния больше подвержены окружающие, и чтобы обеспечить их соответствие и сформировать приверженность, выбирают соответствующие тактические приемы. Лидеров, которые сочетают все три тактики, чаще оценивают как наиболее эффективных.



1. Голова: влияние через логику

Логическое, или левополушарное, мышление – это четкий процесс перехода от одной мысли к связанной с ней другой.

Лидер, влияющий на других через обращение к логике, может использовать диалогическое, критическое, научное или диалектическое мышление.

Диалогическое мышление имеет место, когда установлены доверительные отношения между коллегами, либо между лидером и коллегой, индивидуально или в группе. При правильной постановке вопросов люди честно высказывают свое мнение, глубже понимают ситуацию или себя в ней, более нестандартно мыслят. Важность диалогического мышления в том, что оно позволяет прояснить позиции отдельных сотрудников и организации в целом. Кроме того, оно помогает лидеру собрать больше данных и обеспечить нужную поддержку, снизить уровень недоверия.

Критическое мышление помогает лидерам и их командам собрать всю информацию, необходимую для анализа ситуации, и найти наилучшее решение проблемы. Оно позволяет учесть обратную связь от всех вовлеченных в процесс, а не зависеть от индивидуальных мнений и предпочтений. Критическое мышление совершенно необходимо, чтобы произвести трезвый расчет, решить проблему и принять решение.

Умение влиять через **научное мышление** предполагает системный и логический подход к ознакомлению других людей со знаниями, а именно с теориями, гипотезами и воспроизводимыми эмпирическими доказательствами. Научный подход основан на анализе данных и их интерпретации. В бизнесе научный подход уместен в тех случаях, когда для принятия решений только данных или интуиции недостаточно. Предположения (правильная постановка вопросов), интуиция и креативность позволяют выводить гипотезы, которые затем критически оцениваются. После такой оценки лидер может принимать решения, проверяя гипотезы с помощью данных.

Диалектическое мышление – это способность рассматривать вопрос с разных точек зрения, добиваясь максимальной интеграции противоположных или конфликтующих взглядов. Применяется, когда в ходе обсуждения проблемы и поиска решения нужно прийти к общему мнению. В бизнесе лидер может использовать метод «адвоката дьявола» – по аналогии с обвинителем в суде. Еще один прием – «Болтовня Райтов» (англ. *Wright Stuff*), который применяли пионеры авиации братья Райт: при обсуждении какой-либо темы они «менялись» сторонами и точками зрения, бросая вызов друг другу. С помощью диалектического процесса лидер побуждает команду искать новые идеи и совместно вырабатывать лучшее решение.



2. Сердце: влияние через эмоции

Лидер с хорошо развитым эмоциональным интеллектом обладает самосознанием, управляет своими эмоциями и импульсами, понимает эмоции других, умеет вдохновлять и оказывать влияние, при этом избегает конфликтов или устраняет их.

Обращаясь к людям на эмоциональном уровне, лидер будит в них энтузиазм и усиливает **приверженность**.

Лидеры, которые отождествляют себя с миссией и ценностями организации, добиваются большого авторитета. Доверие и репутация – одни из самых мощных рычагов влияния на других.

*Топ-менеджер транснациональной корпорации,
входящей в мировую пятерку лидеров
в сфере здравоохранения*

Чтобы влиять на других, лидеру важно завоевать и сохранить их **доверие**. Если лидер открыт в общении, к нему хорошо относятся и он сам хорошо относится к людям, доверия ему добиться намного легче. Важными составляющими лидерского поведения, необходимыми для построения доверительных отношений, являются открытость, способность признавать ошибки, правдивость, искренняя похвала и положительная обратная связь, соблюдение конфиденциальности и последовательность.

Влияющий лидер создает **общую цель**, перебрасывая мостики между ценностями сотрудников и организации. Лидеры могут апеллировать к **здоровому смыслу, легитимности** или **социальным доказательствам** – все это позволяет влиять на людей, затрагивая их взгляды, убеждения, жизненные позиции, правила и модели поведения, которые приняты в обществе и не оспариваются. Если в группе существует определенное общее мнение или ей присуще какое-то поведение, другие, с высокой вероятностью, будут поступать так же. Когда взгляды, убеждения, поведение и жизненные позиции характерны для всей организации, это называется корпоративной культурой.



3. Руки: влияние через призыв к сотрудничеству

Сотрудничество – совместная деятельность, в результате которой все стороны получают ту или иную выгоду. Оно противопоставляется работе в условиях конкуренции, когда главная цель – лишь собственная выгода. Сотрудничество возникает в результате командной работы, участия, содействия, партнерства, поддержки и объединения усилий.

Человек ценит проявление внимания к себе и обычно вознаграждает тех, кто дает ему что-то. Предлагая кому-то помощь, с высокой вероятностью ожидайте от него благодарности.

Основной прием влияния через призыв к сотрудничеству – культивирование сотрудничества. Чтобы построить сотрудничество, одних добрых намерений мало – нужно позитивное отношение, основанное на межличностном доверии.

Эффективные лидеры:

- создают обоснованные ожидания на уровне взаимодействия, сохраняя равновесие между собственными интересами и интересами группы;
- служат примером сотрудничества и демонстрируют модели поведения, подражания которым добиваются;
- укрепляют взаимозависимость, формируя культуру или идентичность группы.

Развивая культуру сотрудничества, лидеры усиливают свою способность влиять и тем самым ставят задачи, обеспечивать соответствие и формировать приверженность.

Шесть основных навыков влияния

Эффективное применение тактик «Голова», «Сердце» и «Руки» по отношению ко многим людям и ситуациям, с которыми сталкивается лидер, требует владения разнообразным набором навыков. Чтобы в ходе взаимодействия с сотрудниками ставить задачи, обеспечивать соответствие и формировать приверженность, лидеры должны обладать следующими шестью умениями:

1. Понимать политику организации и реализовывать в ней свои цели

В организациях есть формальная и неформальная структуры. Чтобы понимать сложные организационные ситуации, в которых конкурируют интересы разных людей, и эффективно действовать в них, необходима политическая проницательность. Лидеры адаптируются к корпоративным реалиям и тонко чувствуют, как функционирует организация.

2. Повышать свою заметность

Чтобы открылись новые перспективы, эффективные лидеры стараются выделиться в коллективе, привлечь внимание окружающих, оставаясь при этом сами собой. Более того, они дают возможность выделиться и членам команды, не умаляя при этом своих заслуг.

3. Завоевывать и укреплять личный авторитет

Для того чтобы люди были готовы пойти за лидером и, фактически, разделить с ним риск, они должны верить ему и в него. Поэтому для лидера очень важна цельность.

4. Эффективно использовать сеть контактов

Умение создавать знакомства и укреплять отношения, формируя профессиональный круг контактов, в современном взаимосвязанном мире просто бесценно. Нетворкинг позволяет лидерам получать новый опыт и при необходимости обращаться за поддержкой, помощью и советом.

5. Общаться понятно

Четкость и краткость устной и письменной речи вкупе с разнообразными стилями общения помогают лидерам успешно объяснять другим задачи и обеспечивать правильное воздействие.

6. Мотивировать других

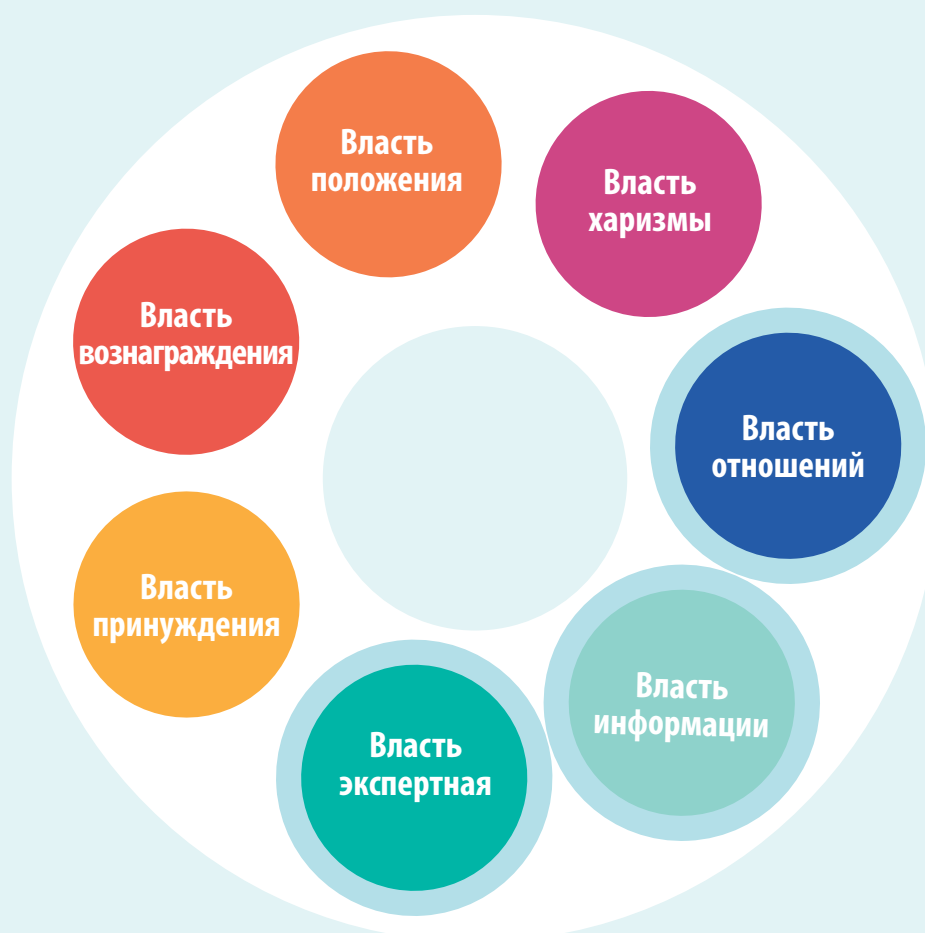
Мотивируя сотрудников, лидеры создают атмосферу вовлеченности, в которой люди чувствуют свою важность, причастность и способность влиять на ситуацию. Лидеры понимают, что требуется другим, каков их стиль и что их мотивирует. Именно под руководством таких лидеров и вместе с ними людям нравится работать, к их влиянию они более восприимчивы.

Влияние, манипуляция и власть

Влияние отличается от манипуляции. Влияние – процесс, характеризующийся положительным намерением в интересах организации и сотрудников, на которые оказывается влияние. В основе отношений между субъектом и объектом влияния лежит доверие. Лидер или лицо, которое влияет, строит доверительные отношения; его цели, намерения и ценности понятны. В его действиях нет тайного умысла, лидер не злоупотребляет психологическими или иными слабостями человека, на которого оказывает влияние. В результате позитивного и эффективного влияния обеспечивается согласованность и формируется приверженность.

Влияние воздействует на мнения, поведение и действия, формирует и трансформирует их. Поскольку в организациях с иерархической структурой власть часто ассоциируется с контролем, лидеры всех уровней могут эффективно использовать различные основы власти для оказания влияния на других. Исследование CCL показывает, что лидеры чаще всего используют **власть отношений, власть информации и экспертную власть**. Для лидера это основы влияния на других, независимо от того, обладает ли он формальной властью.

Семь основ власти





Стратегическое влияние

Влияние происходит на всех уровнях организации. Для стратегических лидеров более важна способность влиять на большие группы людей, по отношению к которым они не наделены официальными полномочиями.

Стратегическое влияние имеет стратегическое значение и охватывает более длительный срок. В процесс вовлечены сотрудники всей компании, а также сторонние организации. Стратегическое влияние – один из трех компонентов концепции CCL «Стратегически мыслить, действовать и влиять» (Thinking, Acting and Influencing Strategically).

СТРАТЕГИЧЕСКИ МЫСЛИТЬ	Понимать тесную взаимосвязь между организацией и ее окружением. Использовать это понимание для принятия решений, способствующих долговременной успешности организации.
СТРАТЕГИЧЕСКИ ДЕЙСТВОВАТЬ	Предпринимать решительные и своевременные действия в соответствии со стратегической целью организации, несмотря на присущую организации неопределенность, сложность и хаотичность.
СТРАТЕГИЧЕСКИ ВЛИЯТЬ	Формировать приверженность стратегическому направлению организации, приглашая других к участию в стратегическом процессе, налаживая контакты внутри организации и за ее пределами, и используя корпоративную культуру и системы влияния.



Умение влиять крайне важно для стратегического лидера – оно помогает создавать вдохновляющее видение будущего и доносить его до коллектива, пробуждать энтузиазм и преданность этому видению в сердцах и умах. Оказывая влияние, лидеры формируют правильную корпоративную культуру, сообща с командами разрабатывают и внедряют стратегию, развивают в людях приверженность видению и стратегическим целям. Влияние играет существенную роль при определении приоритетов и распределении ресурсов. Руководители высшего звена – участники программы CCL «Стратегическое лидерство» (Leading Strategically) отмечают, что завоевание поддержки и формирование приверженности своим идеям – ключевой вызов для лидера, развивающего в себе навыки страте-

га. Новый характер современных организаций – матричные структуры, межкультурное сотрудничество, удаленная работа – несет в себе и новые вызовы для лидеров. Эффективные стратегические лидеры создают круг контактов в организации и за ее пределами, вовлекают различных стейкхолдеров и учитывают их мнение в процессе разработки, принятия решения и его исполнения, а также эффективно используют корпоративную культуру и системы. Стратегические лидеры демонстрируют способность преодолевать границы организации – культурные, функциональные, демографические или иерархические. Они открыты для идей других и учатся в ходе сотрудничества.

Заключение

Влиять на окружающих – нижестоящих, вышестоящих и на сотрудников организации в целом, – важное умение для лидера на всех уровнях организации. Убеждая других словами или действиями, лидер может ставить задачи, обеспечивать соответствие и формировать приверженность, что в итоге позволяет ему реализовывать собственное видение будущего или идеи. Эффективные лидеры выгодно используют формальную и неформальную власть, которой обладают. Они комбинируют различные тактические приемы (призывы к логике, эмоциям, сотрудничеству). Такие лидеры отлично разбираются в том, «кто есть кто» в организации и чего от них стоит ждать, повышают свою заметность, завоевывают и поддерживают личный авторитет, эффективно используют профессиональный круг контактов, понятно общаются и умело мотивируют других.

Список литературы

- Center for Creative Leadership (24 марта 2014 г.). Three ways to influence [Web log post]. Источник: <https://www.ccl.org/blog/three-ways-to-influence>.
- Bal, V., Campbell, M., Steed, J., & Meddings, K. (2008). The role of power in effective leadership. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Baldwin, D. & Grayson, C. (2004). Influence: Gaining commitment, getting results. [Ideas into Action Guidebooks]. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cialdini, R. B. (2006, Rev. ed.). Influence: The psychology of persuasion. Изд. Harper Business.
- Cullen, K., Willburn, P., Chrobot-Mason, D., & Palus, C. (2014). Networks: How collective leadership really works. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Friedman, D. (2013). Influence for nonprofit leaders. [Ideas into Action Guidebooks]. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Gentry, W. (2016). Be the boss everyone wants to work for: A guide for new leaders. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lead 4 success: Learn the essentials of true leadership. [Брошюра]. (без даты), Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Hernez-Broome, G., McLaughlin, C., & Trovas, S. (2007). Selling yourself without selling out: A leader's guide to ethical self-promotion. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Hughes, R. L., Beatty K. C., & Dinwoodie D. L. (2014). Becoming a strategic leader (2nd ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.



Об авторах

Марк Деллаерт – управляющий директор Центра креативного лидерства (CCL®) в России, странах СНГ и Турции. Как один из руководителей CCL-EMEA, возглавляет деятельность по развитию индивидуального, командного и организационного лидерства в этом регионе. Курирует консультационные проекты и проекты по организационному лидерству для крупных международных клиентов. Марк имеет опыт обучения индивидуальному, командному и организационному лидерству, разработке стратегий и их реализации, проведению слияний и поглощений, а также опыт управления изменениями с учетом вызовов формирующихся рынков. Специалист в области гибкой культуры и гибкого лидерства. Выпускник Брюссельского свободного университета и бизнес-школы Vlerick (по специальности «Право и деловой менеджмент»), также закончил философский факультет Антверпенского университета.

Сергей Давыдов – партнер и старший преподаватель лидерства в московском подразделении CCL. Более восьми лет Сергей проработал индивидуальным предпринимателем, занимаясь бизнес-консалтингом, тренингами и коучингом. Он разработал и внедрил программы развития на многих коммерческих предприятиях России, Казахстана, Турции и Западной Европы. Закончил психологический факультет Московского государственного университета, имеет степень магистра бизнес-администрирования Высшей школы менеджмента им. Отто Байсхайма (Германия) – Школы менеджмента Kellogg Северо-Западного университета (США). Автор множества статей для профессиональных изданий, в том числе серии из 16 статей в журнале «Ремедиум» – ведущем издании для фармацевтического бизнеса в России. Одна из его последних работ, посвященная эволюционной типологии мышления, опубликована в 2016 году в Harvard Business Review (Россия).

Более подробную информацию по этой теме, а также о программах и продуктах Центра креативного лидерства можно получить у сотрудников нашего клиентского отдела.

+1 800 780 1031 +1 336 545 2810 info@ccl.org



Center for
Creative
Leadership®

Center for Creative Leadership (CCL®) – одна из ведущих глобальных компаний, предоставляющих услуги по развитию лидерства. Усиливая воздействие лидерства и помогая таким образом своим клиентам достичь значимых результатов, CCL способствует трансформации отдельных лидеров, команд, организаций и общества в целом. В основе широкого ряда предлагаемых нами передовых решений лежат глубокие исследования и опыт, полученный в ходе работы с сотнями тысяч лидеров всех уровней. CCL входит в пятерку ведущих мировых провайдеров услуг бизнес-образования для высших руководителей по версии *Financial Times* и в десятку – по версии *Bloomberg BusinessWeek*. Офисы компании расположены в Гринсборо (Северная Каролина), Колорадо-Спрингс (Колорадо), Сан-Диего (Калифорния), а также в Брюсселе (Бельгия), Москве (РФ), Сингапуре, Гургаоне (Индия), Аддис-Абебе (Эфиопия), Йоханнесбурге (Южная Африка) и Шанхае (Китай).

**CCL – Северная и Южная
Америка**
www.ccl.org

+1 800 780 1031 (США или Канада)
+1 336 545 2810 (для межд. звонков)
info@ccl.org

Гринсборо (Северная Каролина)
+1 336 545 2810

Колорадо-Спрингс (Колорадо)
+1 719 633 3891

Сан-Диего (Калифорния)
+1 858 638 8000

**CCL – Европа,
Ближний Восток и Африка**
www.ccl.org/emea

Брюссель (Бельгия)
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Аддис-Абеба (Эфиопия)
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Йоханнесбург (Южная Африка)
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Москва (Российская Федерация)
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

**CCL – Азия и Тихоокеанский
регион**
www.ccl.org/apac

Сингапур
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Гургаон (Индия)
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Шанхай (Китай)
+86 21 6881 6683
ccl.china@ccl.org

Аффилированные представительства: Сиэтл (Вашингтон, США) • Сеул (Корея) • Колледж-Парк (Мэриленд, США) • Оттава (Онтарио, Канада) • Форт-Бельвуар (Вирджиния, США) • Кеттеринг (Огайо, США) • Хантсвилл (Алабама, США) • Сан-Диего (Калифорния, США) • Санкт-Петербург (Флорида, США) • Пеория (Иллинойс, США) • Омаха (Небраска, США) • Минато (Токио, Япония) • Маунт Элайза (Виктория, Австралия)