

TURINYS

Pratarmė 11

Ižanga 15

1 SKYRIUS

Klausimas: kodėl jums sunku daryti žmonėms įtaką? 19

1 „Atskyrimo“ pavojai 21

2 Ketveri sąstai, kurie jus „atskiria“ 33

3 Keturi žingsniai, leidžiantys užmegzti ryšį ir daryti įtaką 49

2 SKYRIUS

1-as ŽINGSNIS. Turėkite didelių užmojų 57

4 Siekite puikios rezultato 59

5 Siekite puikios reputacijos 69

6 Siekite puikių santykių 85

3 SKYRIUS

2-as ŽINGSNIS. Išgirskite, kas yra aklojoje zonoje 103

7 Norėdami sužinoti, kas rūpi *jiems ten*,
klausykitės žodžių muzikos 105

8 Įvaldykite ketvirto lygmens klausymąsi 114

9 Norėdami būti įtakingi, patys patirkite įtaką 132

4 SKYRIUS

3-ias ŽINGSNIS. Sudominkite juos tuo,
kas rūpi *jiems ten* 145

- 10** Naudokite tris sudominimo būdus 147
- 11** Spustelėkite jų mygtukus, tačiau pozityviai 162
- 12** Sudominkite kitų kultūrų žmones 172

5 SKYRIUS

4-as ŽINGSNIS. Kai būsite pakankamai padarę,
padarykite... daugiau 183

- 13** Padarykite daugiau prieš, per ir po 185
- 14** Padarykite daugiau atsižvelgdami į trijų rūšių vertybes 201
- 15** Prašykite *kitų* žmonių padaryti daugiau 213

6 SKYRIUS

Perkelkite tikrąją įtaką į kitą lygmenį 221

- 16** Tegul sunkumai jus veda prie didelių užmojų 223
- 17** Darykite įtaką pasitraukdami iš kelio 234
- 18** Padarę rimtų klaidų, darykite teigiamą įtaką 242
- 19** Tegul dėkingumas sustiprina jūsų įtaką 251

7 SKYRIUS

Visa kartu paėmus 261

- 20** 1-as atvejis – kailinių letenėlių gelbėjimas 263
- 21** 2-as atvejis – viskas yra svarbu 268
- 22** 3-ias atvejis – pasiruošę gyvenimui 272
- 23** 4-as atvejis – temperamentingos grupės sutramdymas 277

Epilogas 281

Padėkos 283

Apie autorius 287

IŽANGA

Ar graužiatės dėl to, kad nesugebate priversti žmonių patikėti puikiomis jūsų idėjomis, po sunkių derybų negalite sėkmingai užbaigti sandorio ar nuolat atsitrenkiate lyg į sieną, bandydami daryti žmonėms įtaką?

Jei taip, jūs tokie ne vieni. Mes, vadovų ugdymo treneriai, žinome, kad mūsų dienomis sunkiau nei bet kada padaryti žmonėms įtaką, nes *nebeveikia senosios įtikinėjimo taisyklės*.

Šiandien mes gyvename pasaulyje, kuriame pardavimas ir spaudimas pirkti yra pasiekę tokį lygį, kad vis daugiau žmonių sužino apie manipuliacinę taktiką ir jos saugosi. Reklama internete, televizijoje ir visur aplinkui vykstanti prekyba mus išmokė ciniškai vertinti apgaulingas gudrybes ir tiesmukiškus pardavimo būdus. Jūsų klientai, kolegos ir net jūsų vaikai sugeba suvokti, kada jiems daromas spaudimas... O kai juos spaudžiate, jie priešinasi dvigubai stipriau.

Tačiau dauguma knygų ir verslo mokyklų, kuriose mokoma įtikinėjimo įgūdžių, pabrėžia manipuliacinės taktikos ir technikos svarbą. Įtaka ten apibrėžiama kaip tai, ką jūs „darote“ kitam žmogui, kad pasiektumėte savo tikslus. Tačiau tos knygos ir tie mokymai daugiausia dėmesio skiria tam, kaip pasiekti trumpalaikių laimėjimų, nesukant galvos apie ilgalaikes pasekmes.

Šią pasenusią strategiją mes vadiname *skiriamąja* įtaka. Tai trumparegiška strategija, kuri kartais priverčia žmones trumpam jumis „patikėti“, bet dažniausiai jūsų tolesnių santykių ir reputa-

cijos sąskaita. O tai neleidžia jums sukurti gilių, pokyčius siūlančių ryšių, kurie ateityje atneštų puikių rezultatų jūsų karjere ir asmeniniame gyvenime.

Norint žmonėms padaryti tokią stiprią įtaką, kad pasikeistų jūsų ateitis, jums reikia nuo skiriamosios įtakos pereiti prie *jungiamosios*. Jei tai atliksite, paruošite dirvą stipriai, ilgalaikiai įtakai ir tapsite tokiu žmogumi, paskui kurį noriai seks žmonės. Šie žmonės ne tik sutiks jus palaikyti. Jie išsirikiuos į eilę, kad apgintų jūsų reikalą, ir, kai jums prireiks pagalbos, visada galėsite jais pasikliauti.

Šioje knygoje mes išskaidėme jungiamąją įtaką į atskirus elementus ir sudarėme paprastą keturių žingsnių modelį, kuris paaiškina, kaip pasiekti išskirtinę sėkmę, išliekant ir įtakingiems, ir „patiriantiems kitų įtaką“. Daugybei žmonių mes padėjome įsisavinti šiuos keturis etapus ir drauge išsaugoti įmones, padidinti pardavimus, pasiekti svarbius verslo tikslus, kurių jų požiūriu, buvo neįmanoma pasiekti, ir pakelti asmeninius santykius į visišškai naują lygmenį.

Bet šioje knygoje atskleidžiame ne tik mudviejų patirtį. Mes apklausėme daugiau nei šimtą nepaprastų įtakos meistrų, kurie savo gyvenime iš esmės taiko tuos pačius žingsnius. Šie žmonės kiekvieną dieną naudojami įtikinėjimo galiomis, kad pakeistų pasaulį. Jie vadovauja tarptautinėms korporacijoms, skiria milijonus labdaros organizacijoms, padeda vėžiu sergantiems vaikams ir dirba gelbėdami planetą. Jie yra lyg sėkmės įsikūnijimas, o jų istorijos iliustruoja išpūdingą jungiamosios įtakos jėgą.

Kai skaitysite šias istorijas, norime, kad prisimintumėte štai ką: nesvarbu, kas esate ir kur gyvenate, jūs galite padaryti tai, ką padarė šie žmonės. Iš tikrųjų svarbiausia pamoka, kurią galima išmokyti iš šios knygos istorijų, yra tokia: *kiekvienas žmogus gali*

teigiamai paveikti bet kurį kitą žmogų, nesvarbu, kokia jų abiejų patirtis, visuomeninė padėtis, amžius, pajamos ar galia. Žmonės, su kuriais kalbėjomės, savo gyvenimo kelio pradžioje neturėjo plačių ryšių, tačiau žinojo, kaip juos užmegzti, stiprinti ir plėsti. Jų siunčiama žinia yra ta, kad nėra jokio reikalo – niekada nėra! – nustatyti savo įtakos galimybių ribas. Kai įvaldysite žingsnius, kuriuos aprašome šioje knygoje, galėsite padaryti įtaką bet kam, net ir tiems, kurie „viską turi“.

Ši knyga jums nepasakys, ko galite pasiekti apgaudinėdami žmones, manipuliuodami jais ar lipdami per galvas. Ji išmokys jus, kaip tapti tokiais įtakos meistrais, kokiais patys norite tapti ir kokius jus nori matyti jūsų gyvenime esantys žmonės. Taip yra todėl, kad, užmezgę gilesnius tarpusavio santykius, sugebėsite pasiekti geresnius rezultatus. Kai bendrausite galvodami apie tai, kaip duoti, o ne vien imti, kaip sukurti didesnę vertę, o ne vien kaip ją gauti, būsite nustebinti, kokią grąžą duos jūsų investicijos.

Kai šios knygos idėjas pradėsite taikyti gyvenime, sužinosite tai, ką žino visi knygoje aprašyti įtakos meistrai. Jungiamoji įtaka atsiperka ir apsimoka. Jungiamoji įtaka plečiasi, o kai ji plečiasi, atneša pribloškiamų rezultatų.

Tad skaitykite ir naudokitės.

6

Siekite puikių santykių

Nekilnojamojo turto srityje svarbiausia: „vieta, vieta, vieta“.
Sveikatos priežiūroje svarbiausia: „santykiai, santykiai, santykiai“.
Patas Sweeney, buvęs „McKesson Corporation“ vyresnysis vicepirmininkas

Skiriamoji įtaka mus skatina galvoti vien apie tai, kaip gauti rezultatą. Tačiau kai ji trukdo galvoti apie santykių kūrimą, atsitinka labai keistas dalykas: dažnai gauname blogesnę rezultatą.

Žinoma, į rezultatus atsižvelgti *svarbu* – užduotys turi būti įvykdytos, projektai pabaigti, biudžetai patvirtinti, pardavimai atlikti. Rezultatai yra akivaizdūs. Jie atkreipia dėmesį. Juos lengva pamatuoti, paskelbti ir patikrinti.

Rezultatų patrauklumas gali skatinti vaikytis skaičių, nes jie yra labiau matomi nei emocinė santykių matematika. Tačiau tai, kas labiau matoma, dar nereiškia, kad yra svarbiau. Santykiai ne visada akivaizdūs, bet jie visada turi poveikį. Jei sugadinsite santykius, žmonės ne taip noriai palaikys jūsų puikius užmojus, gal netgi jiems trukdys.

Žinoma, nėra nieko blogo siekti rezultato. Štai kodėl mes sakome, kad turėtumėte užsimoti daugiau – siekti ne „įmanomų“, bet kvapą gniaužiančių tikslų. Tačiau jei siaurai susitelksite vien į rezultatą ir užmiršite santykių kūrimą, galite nieko nepasiekti.

Prisiminkite, kiek kartų matėte, kai kas nors viešai ir be jokio reikalo žemina ar menkina žmones, – pavyzdžiui, jiems negirdint mėto sarkastiškas pastabas apie jų klaidas ar trūkumus. Pagalvoję apie tai suprasite, kad širdyje nustojote gerbti tų pastabų autorių, net jei tas žmogus kambaryje visus prajuokino. Net jei ir jūs tuomet juokėtės.

Bet vėliau tikriausiai susimąstėte: „Ar šis žmogus ir apie mane sako panašius dalykus man negirdint?“ Labai tikėtina, kad tas klausimas nuolat sukosi jūsų galvoje, todėl nustojote tuo žmogumi pasitikėti, netekote noro atvirai bendrauti. Tokio pobūdžio nepasitikėjimas gali sudaryti rimtų kliūčių įgyvendinant didelius užmojus.

Ir atvirkščiai – žmonės, skiriančys dėmesio santykiams, pasiekia, kad žmonės tikėtų jų didžiaisiais užmojais. Pavyzdžiui, Johnas keletą metų dirbo su Melu Hallu, buvusių įmonės „Press Ganey Associates“ generaliniu direktoriumi ir valdybos pirmininku. Johnas prisimena tą dieną, kai pirmą kartą su juo susitiko „Press Ganey“ būstinėje. Eidami pastato koridoriais, jiedu prasilenkėdavo su darbuotojais. Įstabu tai, kad Melas žinojo visų jų vardus. Kiekvieną sutiktąjį jis pristatydavo Johnui, pasakydavo, kokį darbą jis dirba bendrovėje ir kada įsidarbino (tą jis irgi žinojo), be to, paminėdavo ką nors svarbaus apie kiekvieno indėlį į bendrovės veiklą.

– Tai žmonės, kurie savo darbu palieka pėdsaką, – sakydavo Melas. – Jei jūs tikite, kad nuo jų priklauso konkurencinis bendrovės pranašumas, jums būtina apie juos žinoti.

Visi įtakos meistrai, su kuriais kalbėjomės, tiki šia filosofija. Jie žino – tvirti tarpusavio santykiai lemia tai, kad žmonės norės jūsų klausytis ir jums tikės, užuot įtarinėję ar priešgyniavę.

Vis dėlto norint sukurti glaudžius tarpusavio ryšius su žmonėmis, kuriuos siekiate palenkti į savo pusę, reikia būti dėmesingiems ir negailėti pastangų. Toliau apžvelgsime, kaip mūsų kalbinti įtakingi asmenys šį požiūrį praktiškai taiko diena iš dienos.

■ Rokas ir santykiai su žmonėmis

Joey Goldas gali pasigirti viena keisčiausių mums žinomų biografijų: jis yra roko žvaigždė, kuri tapo aviacijos ir kosmoso inžinieriumi.

Jį galima sutikti daug kur – nuo Ozzy Osbourne'o koncerto pristatymo (šią istoriją išsamiau aprašysime dešimtame skyriuje) iki vadovavimo techniniams projektams didžiulėje tarptautinėje kosminės aviacijos įmonėje, nes jis kaip niekas kitas sugeba užsibrėžti didingus užmojus. Be to, jis yra vienas geriausių jungiamosios įtakos meistrų tarp mūsų pašnekovų, o jo istorija rodo, kad teigiama įtaka atneša puikių rezultatų, kad ir kokioje srityje suktumėtės.

Joey sako:

– Aš visada vertinu žmones ir su jais elgiuosi su didžiausia pagarba. Mums keliaujant iš vieno koncerto į kitą, sužinodavau kiekvieno vardą – muzikantų grupės administratoriaus, marškinėlių pardavėjų, reklamos platintojų, kitų grupių narių, apsaugos darbuotojų, autobusų vairuotojų, bilietų kontrolierių – visų. Man tai yra vienas didelis organizmas, kurio kiekvienas narelis reikalingas ir vertingas, todėl su visais žmonėmis elgiausi pagarbiai. Aš juos vertinau ir norėjau, kad jie jaustųsi vertinami.

Vyras priduria:

– Tas pats ir šiame darbe. Aš pažįstu vadovaujančius asmenis, jų padėjėjus administraciniams reikalams, valytoją, kuris siurbia mano kabinetą ir išneša šiukšles, – visus. Su visais maloniai elgiuosi ir neapsimetinėju. Aš tikrai visus juos vertinu. Kiekvienas turi savo vertę, ir aš dėl tų žmonių darau, ką galiu. Metų pabaigoje išleidžiu krūvas pinigų saldumynų parduotuvėje „See’s Candy“ – apdovanoju visus padėjėjus, perkraustymo paslaugų darbuotojus, apsaugininkus ir žmones, kurie išveža šiukšles. Aš tai darau, nes pats noriu, jokių būdu ne todėl, kad man iš jų ko nors reikia.

Darbe su Joey elgiamasi pagarbiai, tad jis rūpinasi, kad ir su jo komanda būtų elgiamasi taip pat.

– Aš išrūpinau kabinetą vienam iš savo komandos narių tuo metu, kai kabinetą trūko, – sako jis. – Aš pasirūpinu, kad mano žmonės galėtų užsisakyti reikiamų prekių, kai užsakymai stringa dėl tariamo įsiskolinimo.

Joey sako, kad jis sulaukia paramos ir palaikymo ne dėl to, kad dalija saldumynus, – žmonės tiesiog žino, kad jis nuoširdžiai juos gerbia.

– Taip pat buvo, kai sukausi muzikos srityje, – tvirtina jis. – Holivude buvau vadinamas „mielu vyruku“ – tokiu, kuris nevar-toja narkotikų, nemeluoja, nenuvilioja tavo merginos. Aš gerai elgdavausi su žmonėmis. Manau, kad dėl to ir su mūsų grupe buvo gerai elgiamasi, tai mums padėjo išsisukti iš kelių sudėtingų situacijų. Bet aš nei tada nesieligiau su žmonėmis maloniai, nei dabar taip nesieligiu vien todėl, kad paskatinčiau ką nors gero padaryti man. Stengiuosi pagarbiai elgtis su žmonėmis, nes taip gyventi geriau. Seku tėvo pavyzdžiu. Pasirodo, toks gyvenimo būdas man padėjo pasiekti neįsivaizduojamos sėkmės kaip muzikantui, paskui tada, kai išsigydęs vėžį grįžau baigti matematikos

bakalauro studijų, vėliau padėjo įgyti elektros inžinerijos ir vadybos magistro laipsnius, galiausiai ir antrąją aviacijos ir kosmoso inžinerijos specialybę, man net pavyko rasti neįtikėtinai puikią žmoną ir susilaukti nuostabių vaikų. Man labai pasisekė gyvenime, todėl man būtų gėda negerbti žmonių.

Joey mano, kad pagarbūs tarpusavio santykiai yra būtina sąlyga dideliems užmojams įgyvendinti. Tokios pačios gyvenimo filosofijos laikosi kita mūsų įtakos meistrė, kuri šitaip tvirtai tuo tiki, kad vienas iš jos didžiųjų užmojų buvo skirtas žmogiškiems ryšiams kurti.