

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Эффективные коммуникации



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Harvard Business Review (HBR)

## Эффективные коммуникации

### Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=27451496](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27451496)*  
*Эффективные коммуникации: Альпина Паблишер; Москва; 2018*  
*ISBN 9785961450385*

### Аннотация

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. Новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей» посвящен вопросам эффективных коммуникаций.

Если вам необходимо улучшить собственные навыки общения и выстроить коммуникацию внутри компании, эта книга для вас. Из сотен статей HBR, посвященных одной из самых важных для руководителей тем, мы выбрали самые полезные и применимые на практике.

Вы узнаете, почему то, как мы излагаем идеи, порой бывает важнее самих идей. Разберетесь, почему так важно по разному составлять презентации новых проектов для начальников-харизматиков и начальников-последователей. Узнаете, отчего подчиненные охотнее слушают руководителей, которые проявляют к ним искренний интерес и симпатию.

И почему начальство просто обязано поддерживать постоянную связь с сотрудниками. И главное: благодаря использованию методик, описанных в сборнике, вы сможете находить общий язык практически с любым собеседником в любой бизнес-ситуации.

# Содержание

Начните убеждать по-новому	9
Пять подходов к принятию решений	11
1. Харизматики	21
2. Мыслители	27
3. Скептики	32
4. Последователи	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Harvard Business Review (HBR) Эффективные коммуникации**

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Эффективные коммуникации

Перевод с английского



альпина

Руководитель проекта *М. Шалунова*  
Корректор *Н. Витько*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Дизайн обложки *Ю. Буза*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной 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 публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*



# Начните убеждать по-новому

## Гэри Уильямс и Роберт Миллер

С вами и раньше это случалось. Вы организуете встречу, чтобы попытаться убедить начальника и коллег в том, что компании необходимо сделать важный шаг, например финансировать рискованное, но многообещающее предприятие. Ваши аргументы вески, логика неопровержима, а данные надежны. Однако спустя две недели вы узнаете, что ваше блестящее предложение отложено на неопределенный срок. Что пошло не так?

Очень часто люди совершают ошибку, уделяя слишком много внимания содержанию своих аргументов и недостаточно – подаче идей. Очень многие решения идут не тем путем, потому что информация была представлена неэффективно. Судя по нашему опыту, люди могут значительно повысить шансы, что их предложения примут, выяснив, кто из руководителей высшего звена, которых они пытаются убедить, принимает решение, и скорректировав свои аргументы в соответствии со стилем принятия решения данного лидера.

Если говорить более конкретно, мы обнаружили, что руководители, как правило, попадают в одну из пяти категорий принятия решений. *Харизматики* поначалу могут бурно ре-

агировать на новую идею или предложение, но принимают окончательное решение на основе сбалансированной информации. *Мыслители* во время встречи демонстрируют противоречащие друг другу точки зрения и нуждаются в тщательной проработке всех вариантов, прежде чем придут к решению. *Скептики* крайне подозрительно относятся к данным, не соответствующим их представлениям, и принимают решения интуитивно. *Последователи* принимают решения, исходя из того, как другие руководители или они сами принимали аналогичные решения в прошлом. Наконец, *контролеры* сосредоточены на голых фактах и аналитике решения по причине собственных страхов и неуверенности.

Эти пять стилей охватывают множество моделей поведения и характеристик. Например, контролеры всячески избегают риска, харизматики стремятся к нему. Несмотря на различия, люди часто пользуются универсальным методом, пытаясь убедить своих начальников, коллег и других сотрудников. Они доказывают свою правоту мыслителю так же, как доказывали бы скептику. Однако менеджерам следует корректировать свои презентации для руководителей, которых они стараются убедить, используя подходящие ключевые слова, чтобы донести необходимую информацию в наиболее эффективной последовательности и формате. В конце концов, Билл Гейтс принимает решения не так же, как Ларри Эллисон. Понимая это, можно добиться впечатляющих результатов.

# Пять подходов к принятию решений

Руководители высшего звена занимают свои должности во многом благодаря тому, что умеют эффективно принимать решения. Участь в основном на опыте, они устанавливают для себя ряд критериев, которыми при этом руководствуются. На каждое решение влияют как аргументы, так и эмоции, но вес каждого из этих элементов может варьироваться в зависимости от конкретного человека.

В течение двух лет мы изучали стили принятия решений более 1600 руководителей высшего звена, работающих в различных отраслях. Мы рассматривали, как эти люди принимают решения о покупке, но уверены, что результаты имеют более широкое применение. Во время интервью мы спрашивали участников о различных сторонах процесса принятия решений. Насколько сильно им хотелось, чтобы другие рассказывали о подробностях, связанных с конкретным решением? Насколько они были готовы изменить существующее положение вещей? При каком уровне риска они чувствовали себя комфортно, принимая решение? Эти характеристики и предпочтения часто возникают в начале карьеры и развиваются, исходя из опыта. Иначе говоря, у людей имеется естественная склонность к определенному стилю принятия решений, который укрепляется, если оказывается успешным, или меняется после ряда неудач.

## Идея вкратце

Вы организуете встречу, чтобы попытаться убедить своего начальника в том, что компании необходимо сделать важный шаг. Ваши аргументы вески, логика неопровержима, а данные надежны. Однако спустя две недели вы узнаете, что ваше блестящее предложение отложено на неопределенный срок. Что пошло не так? «Вероятно, предложение не было скорректировано в соответствии со стилем принятия решений вашего начальника», – говорят консультанты Гэри Уильямс и Роберт Миллер. В ходе исследования, длившегося несколько лет, авторы выяснили, что у руководителей имеется стиль принятия решений, сформировавшийся в начале их карьеры. Этот стиль укрепляется после ряда успехов или меняется после нескольких неудач. Авторы утверждают, что, как правило, руководители попадают в одну из пяти категорий принятия решений. Харизматиков интригуют новые идеи, но опыт подсказывает им, что решения следует принимать на основе сбалансированной информации, а не эмоций. Мыслители избегают риска и нуждаются в максимальном количестве данных, прежде чем придут к решению. Скептики подозрительно относятся к данным, не соответствующим их представлениям о мире, и принимают решения интуитивно. Последователи принимают решения,

исходя из того, как другие руководители или они сами принимали аналогичные решения в прошлом. Наконец, контролеры сосредоточены на голых фактах и аналитике решения по причине собственных страхов и неуверенности. Но большинство презентаций, к сожалению, разработано без учета этих стилей. В этой статье авторы описывают тонкости пяти стилей принятия решений и рассказывают, как лучше всего убедить руководителей, относящихся к каждой из групп. Зная склонность руководителей к определенным типам информации на конкретных этапах процесса принятия решений, вы можете повысить свою способность влиять на результат, утверждают авторы.

Наше исследование не следует путать со стандартными личностными тестами вроде теста Майерс – Бриггс. Мы делим людей на категории только в зависимости от того, как они принимают решения. Конечно, это не всегда происходит одинаково, многое зависит от ситуации. Но наше исследование показало, что, когда нужно сделать выбор в жестких условиях, когда ставки высоки, когда нужно учесть множество факторов и решение повлечет за собой серьезные последствия, люди обычно обращаются к одному, доминирующему стилю. Его можно назвать режимом принятия решений по умолчанию.

## **Идея на практике**

### **Пять стилей принятия решений**

Давайте рассмотрим вымышленный сценарий. Вице-президент по продажам и маркетингу Мэри Флад знает, что ее компания должна стать более клиентоориентированной. Она рекомендует децентрализовать операции и передать полномочия региональным командам, работающим с клиентами, но ей нужно заручиться поддержкой генерального директора. Вот какие аргументы она могла бы привести в зависимости от его стиля принятия решений.

Стиль	Характеристики лица, принимающего решения	Стратегия лица, пытающегося убедить его	Примеры
<b>ХАРИЗМАТИК</b> Ли Якокка, Херб Келлехер	Легко увлекается, но принимает окончательные решения на основе сбалансированной информации. Подчеркивает итоговые результаты	Уделяйте внимание результатам. Приводите прямые аргументы. Подчеркивайте преимущества с помощью визуальных средств. Используйте следующие ключевые слова: <i>доказано, действия, легко, ясно</i>	Демонстрирует с помощью диаграмм текущую организацию и проблемы, предложенную реструктуризацию и преимущества, особенно повышение конкурентоспособности. Объясняет потенциальные проблемы (нежелание сотрудников переезжать) и риск бездействия (потеря крупнейших клиентов). Предоставляет генеральному директору подробный отчет, чтобы он мог просмотреть его после презентации
<b>МЫСЛИТЕЛЬ</b> Майкл Делл, Билл Гейтс	Сложнее всех поддается убеждению. Рассудительный, мыслит логически. Избегает риска. Нужно много подробностей	Представьте маркетинговые исследования, опросы клиентов, кейсы, анализ экономической эффективности. Используйте следующие ключевые слова: <i>качество, цифры, специалисты, доказательства</i>	На первой встрече представляет три подробных варианта. Объясняет методы сбора данных. Представляет кейсы аналогичной реструктуризации. На второй встрече заполняет пробелы в аргументации и рекомендует оптимальный план. Неделями или месяцами ждет решения генерального директора

<p><b>СКЕПТИК</b></p> <p>Ларри Эллисон, Том Сибел</p>	<p>Оспаривает каждый пункт данных. Решает интуитивно</p>	<p>Установите доверие, сославшись на мнение человека, которому доверяет генеральный директор. Используйте следующие ключевые слова: <i>уловить суть, сила, подозревать, доверять</i></p>	<p>Проводит презентацию вместе с доверенным операционным директором. Подчеркивает надежность источников информации. Лыстит («Вы, вероятно, видели это исследование...»). Поддерживает аргументы примерами из реальной жизни</p>
<p><b>ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ</b></p> <p>Питер Курс, Карли Фиорина</p>	<p>Опирается на собственные или чужие прошлые решения, делая выбор в настоящем. Поздно принимает новые идеи</p>	<p>Пользуйтесь доказательствами низкого риска. Представляйте инновационные, однако доказавшие свою эффективность решения. Используйте следующие ключевые слова: <i>опыт, аналогичный, инновационный, предыдущий</i></p>	<p>Приводит исследования из других отраслей, но отмечает: «В нашей отрасли мы могли бы быть первыми». Не упоминает случаи неудачной реструктуризации (но хранит эту информацию, на случай если генеральный директор запросит ее). Представляет три варианта реструктуризации. Ссылается на множество людей, чтобы склонить генерального директора к предпочтительному для нее варианту, подчеркивает доступность своего варианта</p>
<p><b>КОНТРОЛЕР</b></p> <p>Росс Перо, Марта Стюарт</p>	<p>Неэмоциональный, аналитический. Ненавидит неопределенность. Осуществляет только собственные идеи</p>	<p>Представьте высокоструктурированные аргументы. Заставьте его признать идею своей. Избегайте агрессивной защиты собственного мнения. Используйте следующие ключевые слова: <i>факты, причины, сила, просто взять и сделать</i></p>	<p>В течение нескольких месяцев постоянно посылает генеральному директору отчеты, маркетинговые исследования, финансовые прогнозы. Выделяет данные, подчеркивающие проблемы компании. Указывает на противоречия в данных, давая генеральному директору проанализировать их. Ждет, когда генеральный директор попросит о встрече после ухода крупных клиентов</p>



## **Пять стилей принятия решений и способы влияния на каждый**

*В нашем исследовании мы обнаружили, что, как правило, у руководителей имеется стиль принятия решений, которым они пользуются по умолчанию, и в зависимости от стиля они делятся на пять категорий: харизматики, мыслители, скептики, последователи и контролеры.*

*С января 1999 г. по июнь 2001 г. мы и наши коллеги из Miller-Williams опросили 1684 руководителей с целью изучения их процессов принятия решений. Участники опроса относились к различным отраслям (включая автомобильную, розничную торговлю и технологии) и отвечали на вопросы по электронной почте, лично или по телефону. Участники описывали нашим исследователям, как они принимают решения, например, сколько им требуется времени, насколько они хотят, чтобы другие посвящали их в подробности вопросов, связанных с решением, и т. д.*

*Мы провели групповой анализ этих данных и обнаружили, что поведение руководителей можно разделить на пять групп, описанных ниже. Точность результатов опросов, изложенных в этой статье, — например, что 25 % руководителей, с которыми мы провели интервью, относятся к харизматикам, — составляет плюс-минус 2,9 %. Многих из упомянутых*

*здесь известных генеральных директоров мы отнесли к той или иной категории на основе личных наблюдений и опыта общения, других – на основе вторичных источников, включая материалы СМИ.*

	Харизматики	Мыслители	Скептики	Последователи	Контролеры
Описание	На харизматиков приходится 25% всех опрошенных руководителей. Их легко заинтриговать и увлечь новыми идеями, но опыт научил их принимать окончательные решения на основе сбалансированной информации, а не эмоций.	На мыслителей приходится 11% опрошенных нами руководителей, и, возможно, убедить их будет сложнее всех. На них произведает впечатление аргументы, подкрепленные данными. Они всячески избегают риска и могут подолгу принимать решение.	На скептиков приходится 19% руководителей, участвовавших в опросе. Они с подозрением относятся к представляемым им данным, особенно если они не соответствуют их представлениям. Они часто ведут себя агрессивно и почти воинственно, о них обычно говорят, что они все берут под свой контроль.	На последователей приходится 36% руководителей, принявших участие в опросе. Они принимают решения, исходя из того, как делали выбор в аналогичных случаях в прошлом или как его делали руководители, которым они доверяют. Обычно избегают риска.	На контролеров приходится 9% руководителей, с которыми мы провели интервью. Они ненавидят неопределенность и двусмысленность и обращают внимание на чистые факты и аналитику.
Типичные характеристики	Энергичный, обаятельный, доминирующий	Рассудительный, умный, логичный, с научным подходом	Требовательный, разрушающий, неприветливый, бунтарь	Ответственный, осторожный, обращает внимание на бренды, ищет выгоду	Логичный, незомоциональный, чувствительный, ориентирован на детали, точный, аналитический
Известные примеры	Ричард Брэнсон, Ли Якокка, Херб Келлехер	Майкл Делл, Билл Гейтс, Кэтрин Грахэм	Стив Кейс, Ларри Эллисон, Том Сибел	Питер Курс, Дуглас Дафт, Карли Флорина	Жан Нассер, Рос Перо, Марта Стюарт
Какие ключевые слова использовать	Результаты, доказано, действия, наблюдать, легко, ясно, сосредоточиться	Качество, научный, думать, цифры, умный, план, специалист, доказательство	Почувствовать, уповить суть, сила, действие, подозревать, доверять, требовать, разрушать	Инновационный, ускорить, опыт, аналогичный, предыдущий	Подробности, факты, причины, логично, сила, справиться, физический, взяться, просто взять и сделать
Результаты деятельности	Пытаться убедить харизматика, бороться с искушением демонстрировать такое же радостное волнение. Сосредоточьте обсуждение на результатах. Предлагайте простые и прямые аргументы и пользуйтесь визуальными средствами, чтобы подчеркнуть особенности и преимущества вашего предложения	Держите наготове множество данных. Мыслителям нужно как можно больше информации, включая все подходящие исследования, опросы клиентов, кейсы, анализ экономической эффективности и т.д. Им нужно понять все стороны данной ситуации	Вам нужно сделать все возможное, чтобы завоевать доверие руководителя. Если вам не удалось стать своим для скептика, то необходимо добиться этого еще до встречи или во время нее, например заручившись поддержкой человека, которому он доверяет	Последователи обычно придерживаются проверенных методов, ссылки и свидетельства в значительной степени помогают убедить их. Им нужно быть уверенными, что они принимают правильное решение, особенно что другие добились успеха в аналогичной ситуации	Ваши аргументы должны быть структурированными и правдоподобными. Контролеру нужны подробности, но только представленные специалистом. Не проталкивайте свое предложение слишком агрессивно. Лучше всего просто предоставить ему информацию и надеяться, что он сам себя убедит

В этой статье мы подробно опишем каждый из пяти стилей принятия решений. Эта информация не является ни исчерпывающей, ни безусловной, и большинство руководителей будет демонстрировать только некоторые из перечисленных качеств. Тем не менее, зная общие характеристики раз-

личных стилей, вы сможете корректировать свои презентации и аргументы. К сожалению, многие не делают этого. Судя по нашему опыту, более половины всех торговых презентаций не соответствуют стилю лица, принимающего решения. Около 80 % всех торговых презентаций предназначены для скептиков и контролеров, хотя на эти две группы приходится всего 28 % опрошенных нами руководителей.

Чтобы рассмотреть все тонкости пяти стилей принятия решений, мы хотим представить следующую гипотетическую ситуацию. В каждом из последующих разделов, посвященных категориям, мы будем пользоваться одной и той же легендой, чтобы продемонстрировать, как нашей вымышленной героине лучше убедить генерального директора.

MaxPro – ведущий производитель офисного оборудования, включая принтеры, копировальные аппараты и факсы. Компания имеет централизованную структуру, основная часть сотрудников отдела маркетинга и продаж работают в корпоративной штаб-квартире. Мэри Флад, вице-президент по продажам и маркетингу, знает, что компанию необходимо реструктурировать, чтобы она стала более клиентоориентированной. В частности, ей нужно сформировать команды по работе с крупными клиентами на региональном, а не корпоративном уровне. Все отделы по работе с клиентами и маркетингу будут находиться в одном из пяти регионов (северо-восточном, юго-восточном, среднезападном,

юго-западном и западном), каждым из которых будет руководить свой вице-президент. По плану Флад, специалисты по работе с крупными клиентами MaxPro (имеющими доход свыше \$50 млн) должны переехать поближе к штаб-квартирам этих компаний и подчиняться непосредственно соответствующим региональным вице-президентам. У каждого региона будет своя маркетинговая команда и каналы дистрибуции, а корпоративный отдел маркетинга будет отвечать только за развитие бренда. Флад нужно убедить Джорджа Нолана, генерального директора MaxPro, одобрить эти изменения.

# 1. Харизматики

*Харизматиков (25 % от всех опрошенных нами руководителей) легко увлечь новыми идеями. Они могут быстро поглощать большое количество информации и обычно являются визуалами.*

Они быстро переходят от идеи в целом к подробностям, особенно касающимся осуществления идеи на практике. Харизматиков часто называют энергичными, обаятельными, доминирующими и упорными. Они стремятся к риску, однако им свойственна ответственность. На них производит впечатление ум и факты, они не поглощены сами собой и не страдают навязчивыми идеями. К примерам известных харизматиков относятся Ричард Брэнсон, Ли Якокка, Херб Келлехер и Опра Уинфри. (Обратите внимание, что многих из руководителей мы отнесли к той или иной категории, опираясь на личные наблюдения или опыт общения с ними, других – на основе вторичных источников, включая материалы СМИ.)

Хотя харизматики и демонстрируют энтузиазм в отношении новых идей, добиться от них окончательного решения может оказаться проблематичным. Они на практике научились – особенно на своих неудачных решениях – сдерживать свой энтузиазм с помощью хорошей дозы реальности. Они стремятся получить факты в поддержку своих эмоций, и ес-

ли их нет, то они быстро теряют энтузиазм. Более того, харизматики предпочитают аргументы, напрямую связанные с результатами деятельности, и их интересуют предложения, повышающие конкурентоспособность компании. Их редко удается убедить с помощью односторонних аргументов, не ориентированных на результаты. В конце концов, харизматики принимают окончательное решение очень методично, и их решения опираются на сбалансированную информацию.

Пытаясь убедить харизматика, боритесь с искушением демонстрировать такое же радостное волнение. Имеет смысл не слишком расписывать достоинства тех частей вашего предложения, которые больше всего заинтересовали его. Иначе говоря, вы должны быть готовы просто признать пункты вашего предложения, вызвавшие у него энтузиазм, и обсудить риски каждого. Так вы свяжете предложение с реальностью и укрепите его уверенность и доверие. Вам также необходимо акцентировать внимание на результатах. Аргументы должны быть простыми и прямыми, пользуйтесь визуальными средствами, чтобы подчеркнуть особенности и преимущества вашего предложения. Если вы не предоставите информацию о возможных результатах (даже если вас о ней не просили), то рискуете, что у харизматика не окажется ее позже, когда она понадобится. Кроме того, вы должны совершенно честно и откровенно говорить о рисках, возможных в случае принятия вашего предложения, одновременно описывая меры по их минимизации. Если вы попытаетесь

скрыть потенциальные отрицательные стороны, можете быть уверены, что харизматик обнаружит их сам – когда вас не будет рядом, чтобы обсудить их.

Все руководители – занятые люди, но у харизматиков продолжительность концентрации внимания особенно короткая. Во время встречи начинайте с самой важной информации. Иначе вы рискуете потерять его внимание, если потратите время, подводя его к самому важному. Даже если у вас запланирована двухчасовая встреча, возможно, вы не сможете полностью представить свою презентацию. Харизматики презируют стандартные аргументы и будут перебивать вас, чтобы выяснить, какие прогнозируются результаты. Они предпочитают интерактивные встречи; временами они встают и ходят по комнате и сами контролируют обсуждение.

Харизматики могут казаться независимыми мыслителями, однако они часто полагаются на других руководителей высшего звена компании, когда речь идет о крупных решениях. Приняв во внимание эту склонность, вы сможете повысить свои шансы на успех. Также важно проявлять спокойное упорство: харизматики ожидают, что вы будете терпеливо ждать, пока они примут решение, на что может уйти некоторое время, хотя из-за их первоначального энтузиазма может показаться, что решение будет принято быстро. Ключевые слова, которые могут помочь поддержать интерес харизматика, включают следующие: результаты, доказано, действия, показать, наблюдать, смотреть, яркий, легко, ясно, со-

## **Убеждение на практике: Нолан-харизматик**

Флад договорилась о часовой встрече с Ноланом и другими руководителями высшего звена, чтобы обсудить свое предложение по реорганизации. Она заранее показала свои рекомендации операционному директору Джеку Уорниерсу, доверенному лицу Нолана. Несколько моментов вызвали беспокойство Уорниерса, однако Флад все объяснила в ответных комментариях и и-мейлах.

К встрече Флад подготовила несколько схем, но для собственного удобства. Поскольку ей хотелось, чтобы Нолан чувствовал, что может повернуть обсуждение в любом направлении, она мысленно изменит схемы так, как будет нужно, и изобразит их на доске. Флад также знала, что в какой-то момент Нолану понадобятся все подробности осуществления плана – бо́льшая часть информации не будет обсуждаться во время презентации, – поэтому она подготовила полный отчет, который отдаст ему в конце встречи.

Флад начала презентацию с того, что нарисовала схему, демонстрирующую текущую структуру организации и ее проблемы. Затем она сразу перешла к рекомендациям, проиллюстрировав их схемой новой структуры и показав, как она решит проблемы. Она подчеркнула, как новая структура



организации повысит общую конкурентоспособность MaxPro. «Реструктуризация поможет нам сильнее сосредоточиться на наших клиентах, и в результате они будут меньше уходить, особенно это касается наших самых важных клиентов», – говорит она. Флад также обрисовала, как новая структура организации поможет MaxPro обогнать конкурентов.

Идеи Флад понравились Нолану, который любит смелые, нестандартные решения, и он начал говорить о реструктуризации так, как если бы она уже состоялась. Для объективности Флад описала потенциальное воздействие новой структуры. В частности, она отметила стоимость переезда сотрудников и высокую вероятность того, что изменения вызовут активное сопротивление со стороны нескольких групп, включая подразделение ИТ, которое будет отвечать за поддержку большого числа сотрудников в отдаленных офисах.

Далее Флад представила подробную оценку рисков осуществления плана: что случится, если реорганизация окажется неудачной, и как компания может минимизировать эти риски. Эта информация была предназначена не только для Нолана, но и для других руководителей, на которых будет возложено осуществление плана. Затем она рассказала, чем они рискуют, если не будут предпринимать никаких действий, приведя в качестве доказательства по крайней мере трех крупных клиентов MaxPro, которые уже рассматривают возможность перейти к конкурирующей компании, так как не удовлетворены

обслуживанием.

Зная, что харизматик Нолан захочет действовать быстро, Флад закончила презентацию вопросом о том, каким должен быть их следующий шаг. Нолан запросил подробный план возможной реорганизации с датами основных этапов. «Я подумала, что вас может заинтересовать эта информация, – ответила она, – поэтому включила ее в отчет вместе данными исследования, которое я провела, кейсами аналогичных реорганизаций в других компаниях и прочими фактами на данную тему. Там же имеется раздел, посвященный оценке рисков». Флад также сообщила Нолану, что у нее есть две версии отчета: краткий обзор и подробный анализ. Тем же вечером во время ночного рейса на Восточное побережье Нолан начал думать о предложении Флад и о том, как реструктуризация повлияет на крупнейших клиентов MaxPro. Он открыл ее отчет и нашел эту информацию в таблице «Воздействие на наших десятиерых крупнейших клиентов».

## 2. Мыслители

*Мыслителей (11 % опрошенных нами руководителей) труднее всех понять и, следовательно, тяжелее всех убедить.*

О них часто говорят как о рассудительных, умных, логичных, предпочитающих научный подход. Обычно они жадно читают и тщательно выбирают слова. На них можно произвести впечатление с помощью аргументов, содержащих цифры и поддерживаемых данными. Они не слишком общительны и эмоционально сдержанны. В бизнесе у них есть два сильных инстинктивных желания – предугадать изменения и выиграть, – и они часто гордятся своей способностью обходить конкурентов. Ими движет скорее желание сохранить контроль, чем потребность в инновациях. Среди известных примеров мыслителей – Майкл Делл, Билл Гейтс, Кэтрин Грэхэм и Алан Гринспен.

Мыслители стремятся получить сравнительные данные, поэтому их трудно убедить. Чтобы принять решение, им нужно как можно больше информации, включая все относящиеся к делу маркетинговые исследования, опросы клиентов, кейсы, анализы экономической эффективности и т. д. Самой важной информацией для мыслителей, пожалуй, является метод, которым человек, проводящий презентацию,

намерен попасть из пункта А в пункт Б. Они стремятся понять все стороны ситуации. И, в отличие от харизматиков, мыслители всячески избегают риска.

Пытаясь убедить мыслителей, лучше всего открыто говорить им о том, что вас самого беспокоит в собственном предложении, потому что мыслители предпочитают заранее знать о рисках. Часто они задают множество вопросов, чтобы выяснить и понять все риски, связанные с планом. На мыслителей можно повлиять с помощью аргументов, и презентация должна быть обращена напрямую к их разуму. Интересно отметить, что их мыслительный процесс очень избирателен и не всегда упорядочен. Например, иногда они могут отказаться от режима принятия решения по умолчанию, если чувствуют выгодную сделку – возможность сэкономить время или деньги с относительно низким риском.

Мыслители никогда не забывают о неудачном опыте, поэтому следует убедиться, что вы рекомендуете действительно лучший вариант. (Конечно, это следует делать с любым из пяти типов лиц, принимающих решение, но с мыслителями особенно.) Мыслители в конце концов сами поймут, предложили ли им лучшую альтернативу, поэтому вам следует воздержаться от того, чтобы делать выводы за них. В противном случае вы рискуете прослыть слишком услужливым и потенциально не вызывающим доверие. Одна из эффективных стратегий убедить мыслителей – дать им много времени и возможностей сделать собственные выводы.

Во время встречи мыслители часто демонстрируют противоречащие друг другу точки зрения. Это может совершенно сбивать с толку, но помните, что мыслители не любят раскрывать все карты, поэтому, возможно, вам и не удастся понять, что они думают о предложенных вами вариантах. Мыслители часто не раскрывают своих намерений, пока не придут к окончательному решению. Кроме того, они могут уйти в себя, поэтому будьте готовы, что они будут молча переадресовывать информацию. Внимание мыслителя могут привлечь следующие ключевые слова и фразы: качество, научный, думать, цифры, имеет смысл, умный, план, специалист, конкуренция и доказательство.

## **Убеждение на практике: Нолан-мыслитель**

Флад знает, что ей нужно представить как можно больше данных, фактов и цифр, чтобы убедить Нолана, поэтому она будет подавать информацию большими порциями в течение довольно продолжительного периода времени, чтобы он воспринял информацию и разобрался в ней. Затем она решила представить аргументы за две встречи.

Во время первой она начала с того, почему MaxPro нуждается в реструктуризации. Она подчеркнула, что если ничего не менять, то, скорее всего, их клиенты уйдут к конкурентам. (Интересно отметить, что если бы Нолан был харизматиком, то эту

информацию – чем они рискуют, если ничего не будут делать – она представила бы в последнюю очередь. Порядок презентации мыслителю является почти противоположным порядку презентации харизматику.)

Затем Флад объяснила, как она получила три варианта реструктуризации, которые предлагает. Она подробно рассказала о методологии сбора и оценки данных, и Нолан быстро отметил, где она могла пропустить определенные этапы или сделать неверные выводы. Эти замечания в долгосрочном плане пойдут на пользу Флад, так как Нолан берет контроль над методологией в собственные руки. Далее Флад выделила за и против каждого варианта и представила кейсы аналогичной реструктуризации, в том числе из других отраслей и периодов. Среди кейсов было равное количество удачных и неудачных. Флад отметила причины удачи или провала каждой и затем начала записывать на доске список того, что следует и не следует делать при реорганизации, к которому Нолан тут же добавил свои пункты.

В течение презентации Флад бесстрашно встречала поток вопросов от Нолана. Она знала, что с помощью вопросов он нападает не на нее, а на предлагаемый ею процесс или данные. Флад не скрывала, какие из ее данных могут выглядеть неубедительно или конфликтовать, где она сделала выводы интуитивно и где у нее слабые аргументы. Вместе с Ноланом они прошли по всей презентации. Один из рисков Флад оценила как 60/40, а Нолан заявил, что должно быть

В конце первой встречи Флад составила список дел, в котором указала, где добавить данных или заполнить пробелы в аргументах перед следующей встречей, и Нолан помог ей определить приоритеты. Однако в нескольких случаях он сказал: «Вряд ли мы найдем достоверные данные, поэтому будем полагаться на интуицию».

Во время второй встречи Флад кратко напомнила, о чем они говорили в прошлый раз – со всеми исправлениями и изменениями, которые попросил внести Нолан. Зная, что он терпеть не может сюрпризов, она четко указала, что нового появилось в ее презентации, например пересмотренные данные. Затем с помощью обновленной информации она объяснила, как пришла к оптимальному варианту реструктуризации, максимально увеличивающему вероятность успеха, сохраняя риски на приемлемом уровне. В завершении она продемонстрировала планируемые финансовые затраты и дополнительные доходы, к которым должны привести изменения. После этой встречи Флад приготовилась ждать несколько недель, если не месяцев, пока Нолан примет решение.

### 3. Скептики

*Скептики (19 % опрошенных руководителей) с подозрением относятся к любым данным, особенно если они не соответствуют их представлениям.*

Пожалуй, наиболее яркой чертой скептиков является сильный характер. Они могут вести себя требовательно, разрушительно, неприветливо и даже оскорбительно. Иногда они бывают агрессивны, почти воинственны, о них обычно говорят, что они все берут под свой контроль. Они часто уходят в себя и действуют под влиянием чувств. К известным примерам относятся Стив Кейс, Ларри Эллисон и Том Сибел.

Во время презентации скептик может встать и на некоторое время выйти, ответить на телефонный звонок или разговаривать с кем-то в течение довольно долгого времени. Он будет требовать вашего времени и энергии, сцепляться с вами при каждом удобном случае. Мыслитель тоже обрушивает на вас шквал вопросов, но в этом нет ничего личного, скептик же будет переходить на личности. Не дайте сбить себя, хладнокровно и логично продолжайте презентацию. Зато вы практически мгновенно узнаете мнение скептика. Вы практически всегда можете быть уверены, что он скажет, что думает, так как это у него в характере.



Чтобы убедить скептика, вам нужно сделать все возможное, чтобы завоевать его доверие. Скептики обычно доверяют людям, похожим на них, например, тем, кто учился в том же колледже или работал в тех же компаниях. Если вам не удалось стать своим для скептика, то необходимо добиться этого еще до встречи или во время нее, например, заручившись поддержкой человека, которому он доверяет. В этом случае скептик сохранит свою доминирующую позицию, но позволит вам открыто обсуждать вопросы на его уровне. Доверие может переноситься на вас (например, с коллеги), но, в конечном счете, вы должны сами завоевать его, для чего вам придется пройти через очень агрессивный допрос.

Спорить со скептиком рискованно, нужно действовать очень деликатно. Иногда, чтобы изложить свои доводы, вам придется исправить неверную информацию, на которую полагается скептик. Например, если он неверно утверждает, что расходы компании на исследования и разработки в последнее время вышли из-под контроля, вы можете ответить: «Вы меня проверяете? Я помню, как пару месяцев назад вы говорили, что нам нужно тратить больше, чтобы снова стать лидерами в развитии инновационных продуктов. Что-то изменилось?» Иначе говоря, когда скептика необходимо исправить, позвольте ему сохранить лицо. Чтобы доверять вам, ему нужно сохранять репутацию и эго. И помните, что скептики не любят, когда им помогают; они предпочитают, чтобы люди думали, что они и так все знают.

Перспектива убедить скептика может казаться пугающей, однако процесс выглядит довольно прямолинейным. Скептики хотят двигаться вперед с передовыми идеями, но сначала им нужно убедиться, что эти идеи исходят от людей, которым они полностью доверяют. Скептики, как правило, принимают решения быстро, в течение нескольких дней, а иногда и сразу. Используйте в разговоре со скептиком следующие ключевые слова: почувствовать, уловить суть, сила, действие, подозревать, доверять, подходящий, требовать и разрушать.

## **Убеждение на практике: Нолан-скептик**

Флад знает, что у нее недостаточно авторитета, чтобы самой продвигать свою идею Нолану, поэтому она обратилась за помощью к операционному директору Джеку Уорниерсу, которому Нолан доверяет. Заручившись поддержкой Уорниерса, она попросила его провести презентацию вместе с ней, надеясь, что так Нолан будет больше доверять ей. Они заранее договорились, что Уорниерс изложит все основные идеи, включая предложение по реструктуризации и данные, которые могут показаться противоречивыми.

Во время встречи Флад и Уорниерс излагали аргументы примерно в том же порядке, как если бы Нолан был мыслителем, а не скептиком, но подчеркивали, что все источники информации

заслуживают доверия. Флад знала, что Нолану нужно услышать информацию из нескольких надежных источников, и чем больше их будет, тем лучше. Когда речь зашла о недавнем маркетинговом исследовании, она сказала: «Я взяла на себя смелость договориться для вас о беседе с несколькими другими местными маркетингологами, чтобы подробнее обсудить эти результаты». Как только Нолан начинал в чем-то сомневаться, Флад и Уорниерс быстро развеивали его сомнения. Зная, что Нолан уважает Билла Гейтса, Флад смягчила одну из его атак, сказав: «Я вас понимаю, но вы, вероятно, помните, что Microsoft пошла на аналогичный шаг около двух лет назад».

Флад и Уорниерс всячески старались не задеть эго Нолана. Например, обсуждая кейсы, они представляли каждый, говоря что-нибудь вроде «Вы, вероятно, уже видели это...» или «Как вы знаете, Hewlett-Packard не удалась аналогичная структуризация, так как...». В каждом примере Флад и Уорниерс сразу указывали, улучшилась или ухудшилась репутация и имидж компании в результате реструктуризации.

Поскольку Нолан относится особенно скептически ко всему абстрактному, Флад и Уорниерс старались говорить как можно конкретнее, приводя реальные примеры. Например, говоря о переезде 200 сотрудников, они постарались включить подробности: «Нам нужно будет закрыть офис здесь, на Хантер-авеню, и сдать помещение, в том числе парковку. Поскольку здание имеет модульную, необычную

планировку, можно превратить его в бизнес-инкубатор».

В конце презентации Флад и Уорниерс задели бунтарскую струну Нолана, заявив, что предложенная ими реорганизация пойдет вразрез с тенденциями в отрасли. Они также заверили Нолана, что источником вдохновения послужили его идеи. «На последнем собрании комитета высшего руководства, – сказал Уорниерс, – вы говорили, что нам нельзя терять связь с клиентами. Эта фраза заставила нас задуматься о реструктуризации». Флад и Уорниерс закончили презентацию планом предполагаемых действий по реорганизации с графиком осуществления основных этапов. После этого Нолан взял контроль обсуждения на себя.

## 4. Последователи

*Последователи (36 % руководителей, принявших участие в опросе) принимают решения, исходя из того, как делали выбор в аналогичных случаях в прошлом или как его делали руководители, которым они доверяют.*

Последователи боятся сделать неверный выбор, поэтому редко первыми принимают новые идеи. Они доверяют известным брендам и любят выгодные сделки, то есть выбирают меньший риск. Они умеют смотреть на вещи глазами других людей. Интересно отметить, что, несмотря на осторожность, последователи иногда действуют спонтанно. Самое главное, что они принимают ответственные решения, поэтому часто работают в крупных корпорациях. Последователи составляют более трети опрошенных нами руководителей и представляют самую большую группу среди пяти типов. Среди известных последователей можно назвать Питера Курса, Дугласа Дафта и Карли Фиорину.

Последователи могут подолгу расспрашивать вас о подробностях и подвергать сомнению вашу позицию (аналогично скептикам), но не давайте себя обмануть. В конце концов они согласятся, только если увидят, что где-то так уже делали, хотя и не признаются в этом. Они вообще редко признают себя последователями и предпочитают, чтобы их

считали новаторами и дальновидными. Последователей часто путают со скептиками, однако они не подозрительны и предпочитают, чтобы им помогли лучше понять то, чего они не понимают. Последователи могут демонстрировать попытки полностью контролировать ситуацию, однако сдаются в случае возникновения сложностей. (Как правило, люди, которых трудно отнести к определенному типу, являются последователями, так как представители других четырех групп обычно имеют более четкие характеристики.)

Несмотря на то что последователей труднее всего выявить, их легче всех убедить — если знать, на какие кнопки нажать. Чтобы заручиться поддержкой последователя, нужно сделать так, чтобы он почувствовал уверенность двигаться в определенном направлении, доказав ему, что другие добились успеха, пойдя по тому же пути. Неудивительно, что последователи предпочитают проверенные методы, а рекомендации и свидетельства являются для них важными факторами.

Пытаясь убедить последователя, не рекламируйте себя, если только у вас не имеется значительных успехов в аналогичных ситуациях. Лучше ищите среди прошлых решений последователя те, что поддержат ваши взгляды, или найдите аналогичные решения у других руководителей, которым он доверяет. В идеале последователи хотят получить решения, которые были бы одновременно инновационными и доказавшими свою эффективность, новыми и вызывающими дове-

рие, передовыми и безопасными. Однако главное, что нужно знать большинству последователей, – это что они не потеряют свою работу. Поэтому они редко принимают нестандартные решения. Для некоторых последователей единственный способ убедить их принять действительно смелую стратегию – найти кого-нибудь, кто успешно сделает это первым. С последователями надо использовать следующие ключевые слова и фразы: инновационный, ускорить, быстрый, яркий, как раньше, опыт, аналогичный, предыдущий, что помогает, по-старому.

### **Убеждение на практике: Нолан-последователь**

Флад знает, что у нее простая миссия: она должна успокоить Нолана, что решение о реструктуризации несет минимальный риск. А чтобы завершить начатое, ей нужно каким-то образом дать ему почувствовать себя новатором.

Во время встречи Флад изложила аргументы приблизительно в том же порядке, как если бы Нолан был мыслителем или скептиком. Но поскольку он является последователем, Флад сделала акцент на кейсах – на всех восьми. Это обсуждение нашло отклик у Нолана, потому что ему, как и всем последователям, особенно хорошо удастся поставить себя на место других. Флад стратегически решила не упоминать

примеры неудачной реструктуризации, но у нее была эта информация на случай, если Нолан спросил бы. Восемь кейсов относятся к другим отраслям, не той, где работает MaxPro, поэтому Флад может использовать желание Нолана быть новатором, сказав: «Мы могли бы первыми в своей отрасли провести подобную реструктуризацию».

Далее Флад представила три варианта реструктуризации и связала каждый кейс с одним из своих вариантов. Чтобы склонить Нолана к третьему варианту, который она сама предпочитает, она связала с ним четыре кейса, а два другие варианта – только с двумя. Когда Нолан заметил, что первый вариант является самым дешевым, у Флад был готов ответ, так как она знала, что он предпочитает искать выгоду: ее подробный анализ показывал, что с точки зрения рисков третий вариант является наименее затратным, так как его эффективность доказана.



# 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.