

2

Четыре ловушки, отделяющие вас от других

Жизнь вокруг нас не меняется — меняемся мы сами.

Генри Дэвид Торо

Как только вы начнете практиковать связанное влияние, вы выйдете на новый уровень возможностей. Важно не только побудить людей делать то, что нужно вам, причем прямо сейчас. Самое главное — добиться того, чтобы окружающие (команда, отдел, клиенты, семья) были готовы оставаться с вами надолго.

Но перед тем как пуститься в путь, необходимо понять, с чего начать. То есть вы должны осознать, насколько сильно вы перегружены ненужным багажом.

Научившись пользоваться элементами модели связанного влияния, вы постепенно освободитесь от четырех привычек «плохого влияния», оставляющих вас в бессвязном состоянии. Мы называем их *ловушками человеческой природы*, которые невозможно полностью преодолеть, так как они закрепились в вашем мозгу. Однако их можно успешно избегать в те моменты, когда удастся заметить. Давайте рассмотрим эту четверку и поймем, чем же она так опасна.

■ Драться или убежать

Первая ловушка, не позволяющая вам устанавливать связи с людьми, может показаться несколько странной. Вы должны признать, что отчасти являетесь представителем животного мира. Или иногда вы являетесь человеком лишь отчасти — особенно в минуты стресса. Если вы читали книгу «Я слышу вас насквозь», то уже поняли, о чем мы собираемся рассказать. Но даже если это для вас не новость, мы хотели бы, чтобы вы посмотрели на знакомую проблему под новым углом зрения.

Наша история коротка. У человека не один мозг, а целых три. Дело в том, что природа потратила сотни тысяч лет на то, чтобы настроить наш мозг. Однако она не удаляла старые части, а только добавляла к ним новые. В результате мы имеем три различных «уровня» в мозгу, и у каждого из них своя задача. Мозг рептилии концентрируется на принятии решения *«убежать или сражаться»*, мозг млекопитающего отвечает за *эмоции*, а человеческий мозг — за *разумные рассуждения*.

Чаще всего эта система оказывается очень эффективной, потому что каждая из ее частей отлично функционирует. Ваш человеческий мозг работает, когда вы вносите данные в электронную таблицу, мозг млекопитающего испытывает удовольствие, когда вы держите на руках младенца, а мозг рептилии командует «беги!», когда на вас на полной скорости несется автомобиль. Проблемы появляются тогда, когда три мозга начинают мешать друг другу — особенно в условиях стресса.

В такие моменты активируется эмоциональный сенсор в мозгу — амигдала, или миндалина, в результате чего возникает (выражаясь словами физиолога Дэниела Гоулмана) «захват миндалины». В подобных ситуациях мозг будто расщепляется, и три его части начинают действовать независимо друг от друга. В этот момент вы становитесь одновременно и человеком, и млекопитающим, и рептилией.

Но на этом проблемы не заканчиваются. По мере нарастания возбуждения мозг рептилии, насчитывающий 245 миллионов лет и приученный «сражаться или убежать», начинает все сильнее контролировать вас. Это значит, что вы уже не в состоянии оценивать ситуацию, руководствуясь

событиями, происходящими в настоящем времени. Миндалина заставляет вас реагировать старым и автоматическим способом. Ваше мышление теряет концентрацию, эмоции перехлестывают через край и поведение становится примитивным.

Это быстро приводит к формированию порочного круга — чем больше вы напоминаете рептилию, тем сильнее возбуждается миндалина. Довольно быстро человеческий мозг и мозг млекопитающего полностью выпадают из процесса. Иными словами, вы больше не связаны с людьми ни логически, ни эмоционально. Вместо этого вы оказываетесь загнанными в угол в границах **«моего и близкого»** и стремитесь либо убежать от расстраивающих вас людей, либо затронуть их в ответ.

Разумеется, современные собрания и телефонные конференции мало напоминают доисторические условия, в которых мозг разработал подобные виды ответной реакции. Однако вашей нервной системе все равно. Она не знает различий между тираннозавром и тираном-боссом. Даже если захват миндалины и не заставит вас с воплем выбежать из комнаты или стукнуть соседа палкой по голове, он точно приведет к тому, что вы потеряетесь на сугубо биологическом уровне. И в этом случае вы, как правило, будете следовать одной из двух фундаментальных стратегий. К сожалению, обе они глубоко ошибочны.

Первая состоит в бегстве. Это стратегия избегания и бездействия, полного отсутствия влияния. Вы выключаетесь или застываете в тот момент, когда вам лучше что-то делать. Вы капитулируете, сдаетесь или избегаете выбора, риска, возможности.

Вторая связана с борьбой. Следуя ей, вы пытаетесь давить на соперника, уговаривать, убеждать или заставлять его действовать в соответствии с вашими интересами.

В этом состоянии вы обычно допускаете одну или несколько из четырех ошибок (которые мы обозначили акронимом PUSH):

P (Pressing) — слишком активное давление вместо попыток понять точку зрения собеседника.

U (Understating) — недооценка альтернатив уже сформировавшейся у вас точке зрения.

S (Short term) — краткосрочная концентрация на быстром получении преимуществ лично для себя вместо создания условий для устойчивого успеха за счет выстраивания отношений и улучшения своей репутации.

H (Hassling) — напряжение, превращение каждой дискуссии в борьбу, наглядно показывающие людям, что все дело заключается в вашем собственном эго, а не в приверженности общим целям.

Находясь в состоянии рептилии, вы не можете ни на кого влиять, поэтому такой ловушки стоит избегать любыми возможным способами. Лучшая стратегия противостояния захвату миндалины состоит в том, чтобы избежать позиции «**мое и близкое**». Полностью концентрируясь на своих страхах, стрессе и гневе, вы раз за разом возбуждаете свою миндалину. Сконцентрировавшись на чувствах других людей, вы сможете немного выпустить пар, а затем приступить к взаимодействию, вместо того чтобы спастись бегством или атаковать.

Хотя Марк часто появляется на телевидении и радио, по натуре он довольно стеснителен. Всего несколько лет назад он был настолько застенчив, что на любой вечеринке обычно выдерживал пару часов, а затем начинал умолять жену поехать домой. Разумеется, это не приносило ему пользы и не нравилось жене. Поэтому в один прекрасный вечер Марк решил попробовать вести себя иначе. Он решил обязательно поговорить хотя бы с тремя гостями и приложить все усилия, чтобы это общение было для них приятным.

Марк совершенно не представлял себе, к чему приведет этот эксперимент. Однако к концу вечера он смог насладиться интересной беседой с пятью собеседниками. Трое из них постоянно улыбались ему, а на прощание долго пожимали руку, говоря, как им понравилось общаться с ним и как они хотят продолжить знакомство.

Когда Марк наконец ушел с вечеринки (в этот раз жене пришлось просить *его* поехать домой), он задался вопросом, почему его безграничное стеснение моментально испарилось во время общения

с собеседниками. Затем он понял, что вместо того, чтобы оставаться в рамках своей привычной системы (дискомфорта и нервозности, ведущих к захвату миндалины), он перешел в реальность своих собеседников и, «просто слушая» их, концентрировался не на том, чтобы быть интересным самому, а искал в их словах что-то интересное для себя. Сделав это, он обрел ощущение покоя и безопасности.

■ Помеха привычки

Вторая ловушка человеческой природы состоит в том, что при сильном стрессе мы становимся уязвимыми. В такой ситуации сложно создавать новые идеи и находить разные способы для мыслей, чувств и действий. Это происходит из-за того, что под давлением мы обычно делаем одно из двух: либо допускаем захват миндалины, либо стремимся к своей зоне комфорта. При втором сценарии (называемом также «помехой привычки») мы делаем то, что привыкли, и то, что работает в обычных условиях. Например:

- Люди, склонные к логике и анализу, могут многократно повторять один и тот же аргумент, говоря при этом громче или тише. Они могут повторять фразы типа «ты не понимаешь...» или «ты не слушаешь».
- Миротворцы могут успокаивать людей, давая им все, чего те хотят.

По какому бы пути мы ни пошли, мы выбираем его лишь потому, что он нам знаком. Для нас это тихая гавань во время шторма.

Беда в том, что наши привычные пути редко соответствуют обстоятельствам. Вот почему так сложно влиять на людей в напряженных рабочих ситуациях. Проблема не в том, что происходит с нами в данный момент, а в поведенческом рефлексе, мешающем оценивать реальное положение дел.

Как говорит комик Адам Каролла: «Если бобер окажется на верхушке Эмпайр-стейт-билдинг, он тут же примется искать на ней дерево,

чтобы строить плотину». То же самое происходит и с нами: укоренившаяся привычка вместе с реакцией нашей нервной системы на стресс отдают нас на растерзание дисфункциональным «установкам системы по умолчанию». Мы застреваем в схеме неэффективного поведения, в своей собственной замкнутой реальности. Приведем пример, иллюстрирующий эту ситуацию.

Шэрон работала инженером в крупной аэрокосмической компании. Она получила степень магистра в Массачусетском технологическом институте и добилась немалых успехов в составе команд, работавших над решением нестандартных технических проблем.

По своей природе она умела концентрироваться, имела ясные цели и была готова к конкуренции. В свободное время она успешно занималась триатлоном. На работе она считалась ценным участником команды и даже смогла дважды получить ежегодную награду за профессиональное мастерство, которую присуждало высшее руководство.

Шэрон была настоящей звездой команд, призванных решать непростые технические задачи. Ее стиль работы отлично помогал и ей самой, и ее коллегам. Она была прямолинейной и даже грубоватой. Умела быстро найти уязвимые места в рассуждениях других и часто использовала выражения типа:

«Вот в чем вы неправы...»

«Вы не подумали о...»

«Это неправильно...»

«Это не сработает...»

«Вместо этого вы должны были...»

Команда Шэрон работала на рынке, где царили дарвиновские принципы естественного отбора — лучшие идеи выживали, а неэффективные безжалостно уничтожались. Участники команды постоянно жестоко спорили и даже конфликтовали относительно способов решения задач. И такой метод шел на пользу делу, так как все концентрировались

на результате и старались не принимать происходящее близко к сердцу. После нескольких лет работы Шэрон была вознаграждена за труды и назначена на пост директора. Ее новая роль предполагала значительный уровень координации между различными функциональными подразделениями. Если раньше она общалась с коллегами-программистами и инженерами, то теперь — с менеджерами, занимавшимися совершенно другим кругом проблем и вынужденными сотрудничать более тесно.

Эти лидеры воспринимали бесцеремонный стиль Шэрон, привыкшей указывать на недостатки и ошибки, как личное оскорбление и признак плохой информированности. На заявления типа «вот в чем вы неправы», которые инженеры воспринимали спокойно, менеджеры жаловались, упрекая ее в грубости и нечуткости.

Вместо того чтобы пересмотреть свой стиль и понять, уместен ли он в новой среде, Шэрон попыталась надавить сильнее. Ей не хватало прежнего влияния, поэтому она предположила, что ей нужно убедительнее продвигать свою точку зрения. В результате люди стали сторониться ее и даже отказываться обсуждать с ней различные решения.

Пример с Шэрон показывает: помеха привычки порой приводит к тому, что вы в ответ на неудачу начинаете ошибаться еще сильнее. Когда что-то работает не так, как надо, видение в координатах **«мое и близкое»** заставляет вас думать так: «Они ошиблись и ничего не понимают». Легко прийти к мысли, что вам нужно повторить уже сделанный шаг, причем с большей интенсивностью. Однако, как говорил Альберт Эйнштейн, безумие — это «повторение одних и тех же действий в надежде получить другой результат».

Напротив, перемещение в реальность **«чужое и далекое»** побуждает вас задать следующие вопросы: почему эти люди отвечают мне таким образом? как этому способствует мое поведение? что я могу сделать вместо этого? Такое перемещение разрушает помеху привычки и позволяет увидеть настоящую ситуацию, вместо того чтобы вернуться к прежнему противостоянию.

■ Ошибка слепоты: нам нравится заблуждаться

Третья ловушка человеческой природы, заставляющая вас оставаться в своей естественной мертвой зоне, связана с тем, что вы делаете ошибки. В данном случае мы говорим об определенной категории ошибок — о тех, которые вы совершаете, даже не подозревая об этом.

В первой главе мы уже рассказывали о менталитете, выстроенном по принципу «заставить других делать то, что я хочу» и являющемся для вас большим риском: вы можете упустить из виду важнейшую информацию, даже оказаться совершенно неправым в отношении человека или проблемы. Сложно признать, что вы ошибаетесь, особенно когда вы уверены в своей правоте, а логика, анализ, эмоции, опыт и подготовка подтверждают ваши выводы. Как сказал Марк Твен: «Наши проблемы возникают не из-за того, что мы чего-то не знаем. Они возникают, когда мы ошибочно считаем, что знаем что-то наверняка».

Одно из лучших описаний ошибки слепоты было приведено Кэтрин Шульц в лекции на тему «Как быть неправым» на TED.com. В ходе презентации Шульц, называющая себя *wrongologist* (то есть исследователь неправильного поведения), задает провокационный вопрос: «Что вы чувствуете, когда ошибаетесь?» Аудитория отвечает репликами «ужас» и «неловкость». Однако Шульц тут же замечает, что это ответы совсем на другой вопрос: «Что вы чувствуете, когда понимаете, что оказались неправы?» Понимание собственной неправоты может заставить вас почувствовать себя ужасно и неловко, однако порой вы принимаете это с облегчением или даже находите в происходящем смешную сторону.

Однако, по ее мнению, само по себе состояние неправоты не вызывает у человека никаких эмоций. Она приводит аналогию с койотом из мультфильма *Looney Tunes*, который преследует птичку и в погоне попадает на край обрыва. У птицы не возникает проблем — она просто улетает. Однако койот, попавший на край обрыва, беспомощно висит в воздухе. Он не умеет летать, а бег, даже самый быстрый, не может ему помочь. Какое-то время он порхает в воздухе, пытаясь противостоять гравитации. Затем смотрит вниз, понимает, что под его ногами нет твердой почвы, и стремительно падает.

Шульц хочет сказать, что мы, *ошибаясь*, напоминаем этого койота, когда он еще не успел взглянуть вниз. Мы думаем, что с нами все в порядке (хотя на самом деле все наоборот), просто потому, что еще не знаем истины. Иными словами, мы объективно неправы, но при этом чувствуем себя правыми. Мы застреваем в состоянии, которое Шульц называет «ошибкой слепоты». Находясь в этом подвешенном состоянии ошибочной уверенности, мы сталкиваемся с соблазном сделать целый ряд предположений относительно других людей. Шульц описывает, каким образом мы обычно усиливаем негативную оценку людей, упрямо не желающих с нами соглашаться. Как правило, мы проходим через три стадии:

Предположение об их невежественности — они чего-то не знают, и мы должны это им объяснить.

Предположение об их глуповатости — они просто недостаточно умны, поэтому мы должны объяснить им суть вещей еще раз.

Предположение об их злонамеренности — они просто настроены против нас.

Каждое из этих предположений удерживает вас в рамках **«моего и близкого»** и не позволяет перейти в систему **«чужое и далекое»**. Хуже того, неуважительное поведение и злопамятность, основанные на этих предположениях, способны разрушить ваши связи и репутацию.

Недавно Джон преподавал на курсах лидерства для иностранных студентов в школе управления Андерсона при Калифорнийском университете. В первый же день занятий двери аудитории оказались закрытыми, и студентам пришлось толпиться в холле. Это было вполне объяснимо, так как данная аудитория использовалась довольно редко. Джон отправился к завхозу и попросил открыть класс. На второй день двери вновь оказались закрытыми. Джон еще раз обратился к завхозу и показал ему расписание занятий, чтобы впредь избежать повторения проблемы. На третий день, подойдя к аудитории, Джон вновь увидел студентов, стоявших в холле. Он покачал головой и отправился напрямик к завхозу. С явным раздражением (о котором ему стыдно вспоминать до сих пор) он накинулся на завхоза. Джон настойчиво потребовал держать дверь аудитории открытой каждый день и в нужные

часы, чтобы слушатели, приехавшие из других стран, не теряли времени и не обижались за неучтивое обхождение. Завхоз искренне удивился: «Неужели дверь опять закрыта?» Джон кивнул, думая при этом: «Разве я стоял бы здесь, если бы она была открыта?» «Очень странно, — произнес завхоз. — Разумеется, я сейчас же ее открою. Извините, что так получилось». В этот момент Джон оказался в положении койота — он уже соскочил со скалы в пустоту, однако не успел посмотреть вниз. Вместе с завхозом они подошли к аудитории. Завхоз нажал на ручку, и дверь легко открылась.

Оказалось, что основная масса слушателей сидела внутри, а некоторым просто захотелось подождать начала занятий в холле. Они отдыхали, пили кофе и общались перед тем как вернуться в класс и занять свои места. Студенты ждали там прихода преподавателя.

Из-за того, что в первые два дня дверь была закрыта, Джон предположил: ситуация снова повторилась. Кроме того, он забеспокоился, не раздражает ли происходящее студентов. Полностью уверенный в своих предположениях, он даже не попробовал открыть дверь.

Джон чувствовал себя глупцом. Он не понял, по какой причине студенты толпились в холле, и ошибочно предположил, что завхоз некомпетентен. Кроме того, он отнял время у занятого человека, заставив его пойти к аудитории без всякой необходимости.

В этой ситуации у него была масса возможностей перейти в систему координат «**чужое и далекое**», но он упустил их все. Джон мог попытаться сам открыть дверь, спросить студентов, что они делают в холле, или поговорить с завхозом, не повышая тона. Однако он слишком сильно увяз в ошибке слепоты, что не позволило ему хотя бы представить себе все эти варианты действий.

Пристыженный, Джон извинился перед завхозом и за то, что не проверил дверь, и за свой тон. «Ничего страшного, — ответил завхоз. — Всякое бывает. Работа есть работа». Он улыбнулся, пожал Джону руку и тем самым преподавал урок того, как надо себя вести, даже если ты считаешь себя абсолютно правым.

■ Двойное проклятие знания

Ошибки слепоты захватывают нас, когда мы заблуждаемся, а четвертая ловушка, напротив, подстерегает, когда мы правы. Это происходит потому, что правота имеет собственные угрозы и недостатки. Чаще всего знания и опыт помогают нам в жизни. Однако когда мы сталкиваемся с проблемой влияния, не можем убедить других или испытываем трудности в общении с людьми, наши знания могут превратиться из актива в препятствие. Почему? Очень сложно представить, что имеющиеся у вас знания не существуют. Это способно создать невероятно глубокий разрыв между **«моим и близким»** и **«чужим и далеким»**. В своей потрясающей книге *Made to Stick* Чип и Дэн Хиты описывают заставляющее задуматься исследование Элизабет Ньютон, посвященное разрывам в коммуникации. В ходе своего известного эксперимента Ньютон делила участников на две группы — ударников и слушателей. Ударники выбрали хорошо известную песню (вроде *Happy Birthday* или гимна США) из предложенного списка. Затем они выстукивали ее ритм для слушателей, которым нужно было угадать название. Но перед этим Ньютон спрашивала ударников, какая доля слушателей, по их мнению, сможет угадать мелодию. Почти все ответы колебались в районе пятидесяти процентов. На самом деле правильно угадать мелодию смогли не более двух с половиной процентов слушателей. Иными словами, мелодию мог угадать лишь один из сорока человек. Это значительная разница. Почему так получилось? Дело в том, что ударники были замкнуты в рамках **«моего и близкого»**. Отбивая ритм, они слышали песню в голове. Невозможно не воспроизводить мелодию про себя, отбивая ее ритм. Однако слушатели находились в системе **«чужое и далекое»**. Все, что они слышали, по выражению авторов книги, это «набор не связанных между собой постукиваний, подобных какой-то странной азбуке Морзе». Еще интереснее с точки зрения межличностного влияния оказалась реакция ударников на слушателей. Они были взволнованы, расстроены, поражены. Ударники никак не могли поверить, что слушатели их не понимают. Выражения лиц и язык тела ударников показывал, насколько они

обеспокоены очевидным дефицитом интеллекта у слушателей. (Помните предположения о невежестве и глупости, о которых говорила Кэтрин Шульц?) Они думали: «Со слушателями что-то не то! Как можно быть такими тупыми?» Однако со слушателями все было в порядке. Братья Хит полагают, что ударники столкнулись с так называемым проклятием знания. Они не могли не слышать мелодию в тот момент, когда отбивали ритм, а это мешало им глубоко проникнуться чувствами слушателей. Они находились под воздействием проклятия знания о том, какую песню они выбрали и как та звучит. Мертвая зона в их мозгу не позволяла им не слышать песню, пока они выстукивали ее ритмический рисунок. Им было куда проще думать: что-то не так со слушателями, чем предпринять сложное умственное и эмоциональное путешествие из **«моего и близкого»** в **«чужое и далекое»**. В сущности, в этом эксперименте не было ничего важного — однако разрыв между **«моим и близким»** и **«чужим и далеким»** заставлял участников испытывать разочарование и раздражение. Нет нужды говорить, что результаты могут быть куда более разрушительными, когда вы занимаетесь серьезными делами.

Несколько лет назад Джон работал с командой бизнесменов под руководством Лукаса, вице-президента телекоммуникационной компании. Во время дискуссии о приоритетах Лукас внезапно сказал: «Как все знают, у нас есть пять целей на будущий год. Если мы их не достигнем, то разговоры на любые другие темы не будут иметь никакого смысла». Джон осмотрелся по сторонам. По выражениям лиц он понял, что окружающие его люди не знали того, что Лукас считал общеизвестным. Однако никто не решился попросить Лукаса уточнить, что он имеет в виду, а он сам не обратил на это внимания. Лукас не понял, что в этой ситуации он был ударником, а все остальные — смущенными слушателями. Он был уверен в том, что слушатели находятся в его реальности, и даже не мог представить себе, что здесь уместно какое-то **«чужое и далекое»**. В результате его аудитория была расстроена, и никто не знал, в каком направлении продолжится дискуссия. Джон попросил Лукаса перечислить пять важнейших вопросов, однако Лукас ответил, что это было бы напрасной тратой времени. Он знал,

о чем идет речь, и считал, что об этом знали и все остальные. Во время перерыва Джон отозвал Лукаса в сторону и убедил написать на доске пять важнейших вопросов в виде списка. Он особо подчеркнул, что если все участники будут видеть список, то смогут общаться на одной волне и говорить, к примеру, о вопросе номер один или три. Даже если всем участникам известен каждый элемент списка, его фиксация на доске помогла бы избежать разногласий. Лукас согласился и начал писать. Перерыв закончился, однако он все еще продолжал свою работу, поэтому Джон немного продлил время отдыха. Когда группа наконец собралась вновь, Лукас закончил работу над списком. Однако пять пунктов неожиданно превратились в восемь, что вызвало новые вопросы. В итоге участники приступили к эффективной дискуссии, в ходе которой команда впервые разобралась со своими приоритетами. По сути, Лукас оказался ударником, пострадавшим от проклятия знания, — он ошибочно предположил, что его команда знала, о каких пяти важных вопросах он говорит. Одновременно он стал жертвой ошибки слепоты — забыл, что важных вопросов не пять, а восемь. В результате он чуть не сорвал ответственное собрание, на повестке дня которого стояли вопросы, жизненно важные для будущего компании.

Одна из первостепенных причин, по которым разрыв между ударниками и слушателями настолько опасен, состоит в том, что проклятие знания становится двойным. В реальной жизни оно не ограничивается тем, что другие вас не понимают, — вы тоже не понимаете их. Вот почему люди, становящиеся со временем мастерами позитивного влияния, не ведут себя и не думают как ударники, пытающиеся настроить слушателей на свою волну. Влиятельные люди понимают, что они одновременно выступают и ударниками, и слушателями. Они уделяют основное внимание роли слушателя, потому что она гораздо сложнее. Люди, хорошо умеющие влиять на других, также понимают, что двойное проклятие знания присутствует при *любом* их взаимодействии с людьми. Они знают, насколько легко переоценить степень понимания слушателей. Они в курсе, что сами не всегда и не в полной мере усваивают

сообщения со стороны окружающих. Именно это знание помогает им не опускаться до высокомерных высказываний, что другие люди «просто ничего не соображают».

■ Избегайте системных ловушек, переписывая программу действий

Проблема ловушек человеческой природы, о которых мы говорим, сложна, потому что не связана с нашей виной — мы так устроены, что попадаем в них снова и снова. Наш мозг, состоящий из трех блоков, постоянно оставляет ловушку для захвата миндалины. Мы биологически настроены на то, чтобы смотреть на все со своей колокольни. А наш мозг совсем не так рационален, как мы привыкли считать. Вот почему легко попасть в эти ловушки, даже зная об их существовании. Однако у вас есть возможность делать это как можно реже. Вы способны выйти за привычные рамки, если перепишете «программу работы» своего мозга и научитесь перемещаться из «**моего и близкого**» в «**чужое и далекое**» в различных отношениях и взаимодействиях. Делая это, вы можете создать новые привычки, помогающие сформировать более искреннее и долгосрочное влияние на других людей. Собственно, в этом и состоит суть модели связанного влияния.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

