

Глава 1. Эффект бабочки

Не все из нас гении убеждения, хотя, поверьте, это еще не трагедия. Многие из нас не стремятся стать вторым Уинстоном Черчиллем, да и не нужно. Однако это не значит, что мы не можем развивать в себе навыки, которые помогут нам достичь цели и убедить людей делать то, чего мы хотим.

Каждый харизматичный, влиятельный человек, которому вы доверяете, был «создан» – в том смысле, что его учили, как вести за собой людей и как убеждать.

Реальный мир не имеет ничего общего с тем, к чему готовит нас школа. Можно выучить геометрию и столицы стран, но как эти знания помогут вам во взрослой жизни достичь того положения, к которому вы стремитесь? Умение эффективно общаться с людьми – вот что позволит вам добиться доверия и уважения, которые окажут позитивное воздействие на вашу повседневную жизнь. А если когда-нибудь вы обретете власть, умение эффективно общаться с людьми, которые занимают более низкое положение, будет жизненно необходимо для того, чтобы удержать эту власть!

Представьте, что вы лидер, не умеющий убеждать. К чему это приведет?

Скорее всего, к анархии. А также презрению, ожесточению, вопиющей безответственности, непродуктивности и общей неудовлетворенности людей, которыми вы должны руководить. Департаменты и сотрудники могут вполне сносно функционировать по отдельности, но без грамотной координации и общей цели они будут действовать друг против друга. Подобная ситуация может уничтожить любую компанию и дружеские отношения.

Даже вне контекста работы и служебной иерархии умение убеждать, руководить и влиять крайне важно.

Что вы за друг, если ваши друзья не доверяют вам, а вы не способны убедить их? Вы превратитесь в пустое место, в бесхребетного простачка, которого никто не слушает. Люди будут сомневаться, что вы действительно отвечаете за свои слова, а чувствовать это очень неприятно.

Убеждение и влияние касаются не только продвижения по корпоративной лестнице. Умение убеждать формирует впечатление, которое вы производите на представителей противоположного пола, влияет на цену, которую вам приходится платить, отражается на сплоченности вашей семьи и, конечно же, открывает доступ к хорошей работе и возможностям. Это и есть «эффект бабочки», когда взмах ее крыльев на одном краю земли может привести к порой непредсказуемым последствиям на другом краю. Такая вот метафора.

Умение убеждать также влияет на отношение к вам окружающих. Многие люди проживают день за днем в режиме круиз-контроля (автоматически, «на заданной скорости»), редко задумываясь о том, что пора вырваться из рутины и стремиться к большему. Инстинктивно большинство из нас ищет людей, за которыми можно идти, которые подскажут, что делать. Если ваши слова убедительны, люди с радостью доверятся вам.

Кем были бы Мартин Лютер и Мартин Лютер Кинг младший без способности убеждать и вдохновлять людей своими стремлениями?

Первый так и остался бы недовольным пастором, который в 1517 году прикрепил список из 95 тезисов к воротам церкви. У него накопилось несколько претензий к Римской католической церкви, которые он решил публично озвучить; если бы он не был убедительным, страстным лидером, этот список тезисов наверняка выкинули бы вон – вместе с его головой. Однако благодаря своим лидерским качествам и умению убеждать, он вдохновил исторический раскол Католической церкви.

Второй был бы простым баптистским проповедником, который признавал проблему расового неравенства в Соединенных Штатах и выступал против него. Наверняка, тысячи других людей наблюдали ту же несправедливость и питали те же чувства, но ни один из них не смог возглавить сотни тысяч людей в маршах протеста и вдохновить целое движение.

Другими словами, без умения убеждать эти известные личности удостоились бы лишь сноски или примечания в учебнике по истории. Без способности вдохновлять и вести за собой их мечты никогда бы не обрели жизнь.

Когда смотришь на жизнь людей и обращаешь внимание на качества, которые позволяют им добиваться высокого уровня

эффективности, то видишь, что умение убеждать играет первостепенную роль.

Итак, способность убеждать и вызывать доверие воздействует на качество вашей жизни. Чем больше вам доверяют, тем чаще люди готовы идти за вами в огонь и в воду. Умение строить доверие и убеждать (благодаря этому доверию) – одно из лучших пробивных качеств, на одном уровне с уверенностью в себе (или внушительным банковским счетом).

Когда вы вдохновляете людей, вы можете повисить их результативность. Неважно, стремитесь ли вы создать медиаимперию или просто хотите выбрать, в каком ресторане поужинать.

Умение сплотить людей, чтобы достичь общей цели (или *вашей* цели), и позволило нам пройти путь от племен охотников и собирателей до великого мультикультурного общества, которое мы представляем собой на сегодняшний день. В этом и заключается разница между революционными реальными действиями и бесплодными размышлениями и мечтаниями на кухне.

Убеждение – начало всех действий, больших и малых.

Людьми управляют не благодаря бейджику или должности, а благодаря умению убеждать и вдохновлять на конкретные действия.

Глава 2. Понимать свою аудиторию

Я всегда любил кошек. Да, да, этих капризных любителей царапаться я считал идеалом преданности и дружбы. А потом я стал встречаться с девушкой, у которой жил пушистый крошечный ши-тцу – собака, которую настоящие мужчины считают недостойной внимания (один мой знакомый называет таких собачек «недоразумением»).

И оказалось, что очень приятно, когда на пороге дома тебя встречает собачка, которая не только признает твое существование, но и нуждается в твоём внимании и присутствии. Так что теперь я люблю собак. И, побывав по обе стороны баррикад, точно знаю, что мои убеждения вряд ли изменятся.

Многие пытались убедить меня в достоинствах кошек, но тратили время и силы впустую. Я опираюсь на собственный опыт. И никаких сомнений у меня нет.

То есть некоторых людей невозможно переубедить, что бы вы ни говорили и какие бы доказательства ни приводили. Они упрямые, закостенелые, и вам не удастся изменить их мнение.

Даже если вы усовершенствуете навыки убеждения и влияния, это не значит, что вы сможете превратить любого человека в своего ревностного последователя. И в этом нет ничего плохого, потому что вы будете знать, на кого направить свое внимание, тратить время и силы – на тех, кто поддается убеждению!

Сосредоточьтесь на тех, кого можно убедить

Некоторые считают, что умение убеждать – это способность покорить любого человека и преодолеть любые возражения. Они путают лидерство с манипуляцией сознанием, гипнозом и, возможно, чрезмерно увлечены «Звездными войнами». Если не брать в расчет физические и финансовые угрозы, то выбор человека всегда определяют внутренние цели.

Жизнь устроена так, что ваши навыки убеждения работают только с людьми, которые либо (1) не определились со своим мнением, либо (2) открыты для убеждения. Но они никогда не работают с людьми, которые уже сделали свой выбор.

Конечно, следует всегда отталкиваться от того, что каждый человек находится в подвешенном состоянии и каждый открыт для новой информации.

Однако если, после того как вы потратили разумное количество сил, вы всё равно наталкиваетесь на сопротивление и человек не собирается менять свою точку зрения, то пора отказаться от невыполнимой задачи и двигаться дальше – чтобы не тратить время зря.

Одна из задач этой главы – подготовить вас к неизбежному отвержению. Точно так же, как я предпочел бы завести собаку, а не кошку, некоторые люди отвергнут ваши попытки убеждения по собственным причинам. Эта цена, которую придется платить за желание добиться своей цели!

И в этом нет ничего ужасного.

Не все любят вас

Всегда будет определенный процент аудитории, который останется глух к вашим словам. Что бы вы ни говорили, вам не удастся достучаться до них, – вдруг им не понравилось, как вы моргаете, или как вы разговариваете, или где вы родились. То есть часть аудитории вы потеряете еще до того, как зайдете в комнату, и этого следует ожидать. Знать это важно не только для реализации эффективного лидерства, но и для построения дружеских отношений и карьеры.

Разве каждое собеседование заканчивается удачно? Конечно, нет. Так что нельзя ожидать, что вы убедите 100 % людей в любом контексте.

Если не брать в расчет поистине исключительные случаи, эти люди не изменят свою точку зрения. Вычеркните их из списка и направьте свои усилия на тех, кто открыт и поддается убеждению. Чем быстрее вы наткнетесь на отказ, тем лучше; это позволит не терять время зря, а обратить внимание на тех, с кем у вас больше шансов и кто действительно важен.

Итак, что же нам делать с этим фактом? Попробуем определить, чего же мы ищем – как понять, открыт человек для ваших слов или вы тратите время впустую, пытаясь убедить его?

Как узнать, что человек поддается убеждению

Ответы на перечисленные вопросы подскажут, стоит ли вообще тратить время на убеждение или нет.

- У человека есть способности или возможности сделать то, что вы предлагаете?
- Ваше предложение поможет ему достичь его личной цели?
- Ваше предложение соответствует особенностям его личности?
- Он открытый и непредвзятый?
- Он раньше поддерживал похожие предложения?
- Его интересует только сегодняшний день или он способен обдумать долгосрочные цели?
- Насколько он объективен?
- Он руководствуется разумом или эмоциями?
- Какую *выгоду* он получит, если поддержит вас?
- Чем ему придется *пожертвовать*, если он поддержит вас?
- Согласившись с вами, он удовлетворит свои вторичные потребности?

К счастью, людей, поддающихся убеждению, намного больше, чем вы думаете. Многие считают, что убеждать стоит только тех, кто уже выразил позитивные намерения относительно чего-либо. Однако в эту категорию входят также люди, у которых недостаточно информации. Они сомневающиеся. Важно точно определить группу людей, которую можно убедить в кратчайшие сроки. Следующий шаг – проанализировать контекст и подход, который позволит убедить тех, кто поддается убеждению.

Что мне это дает?

Любой торговец подтвердит, что, чтобы удачно продать товар, нужно поставить себя на место другого человека. Акцентируйте его внимание на выгоде покупки или решении конкретных проблем и трудностей, с которыми он столкнулся. Другими словами, объясните, что ему это дает.

У всех людей, независимо от опыта, внешнего вида, образования и воспитания, есть два общих момента: все мы умрем и все мы эгоисты.

В той или иной степени каждый хочет знать: «Что мне это дает?» И поскольку этот вопрос мучает практически всех, чтобы убедить тех, кто поддается убеждению, нужно подойти именно с этой стороны. Многие потерпели неудачу, потому что акцентировали внимание на характеристиках предложения или решения. Это никому не интересно и абсолютно никак не влияет на убеждение.

Подчеркните, что действуете и в их интересах, когда предлагаете людям поддержать вас, вместо того чтобы объяснять реальные причины вашего предложения. Последний вариант выгоден только вам, а первый выгоден тем, к кому вы обращаетесь.

Чтобы получить желаемое, нужно сначала дать людям то, чего они хотят. Ставя их на первое место, вы заботитесь о собственных потребностях. Обратите внимание, что большинство вопросов, которые мы перечислили, прямо или косвенно призваны выяснить, соответствует ли ваше предложение эгоистичным потребностям людей.

К примеру, нужно принять простое решение – в каком ресторане поужинать. Прежде всего, вас интересует близость ресторана к дому этого человека; насколько он любит данную кухню; упоминал ли он раньше, что хочет сходить туда; насколько там дорого; насколько удобно доехать и т. д.

Важнейший фактор убеждения – страх упустить выгоду: помогите людям быть эгоистами. Это еще одна причина сосредоточиться только на тех, кого можно убедить.

Вот, что нужно знать о тех, кого невозможно убедить (по крайней мере, вам): вы никогда не сможете дать им то, что им нужно, или же они не могут себе представить, что вы принесете им пользу.

Вспомним, как Эйнштейн определял безумие: снова и снова производить одни и те же действия и ждать другого результата.

Это безумие – пытаться убедить тех, кто не принимает вас. Это никак не связано лично с вами, и целиком и полностью связано с ними. Если вы способны объективно доказать ценность ваших слов и заставить их признать это, возможно, вам удастся обойти их защиту. Но пока вы не научились этому, нужно тратить свои силы на тех, кто восприимчив, и на тех, кто жаждет информации, и превращать их в ревностных поклонников вашей идеи! На каждого человека, которому не понравится ваш метод убеждения, найдется минимум один человек, в сердце которого вы найдете отклик.

Сила воли и убеждение

И в завершение несколько слов об известных диктаторах – Фиделе Кастро и Иосифе Сталине. Наша сила воли не безгранична. Легко отказаться от пончика один раз, но, если этот пончик постоянно маячит у вас перед глазами и люди неоднократно предлагают его съесть, в конце концов, устав сопротивляться, вы сдадитесь.

Кастро и Сталин любили проводить совещания в четыре часа утра, потому что люди чувствовали себя изможденными, их сила воля ослабевала, они мечтали только об отдыхе. Они быстрее соглашались на любые предложения, потому что хотели вернуться в кровать и спасти остаток ночи. То есть в такой момент они стремились как можно быстрее получить право на долгожданный сон, и их желание пересиливало любые возражения, которые вызывали те или иные предложения.

Вероятно, не каждый человек поддастся вашим уговорам, но вы можете «подловить» его в тот момент (или специально создать такую ситуацию), когда усталость и измотанность сработают в вашу пользу.

Глава 3. Эмоциональный долг

Один из самых эффективных методов убеждения – использовать закон взаимности. В кафе недалеко от моего дома работает бариста, которая периодически угощает меня бесплатным круассаном – примерно раз в две недели. Мелочь, но она показывает, насколько я люблю это кафе. Уверен, она делает это, потому что я – знакомое лицо, которое иногда веселит ее шутками. Она начинает готовить мой заказ, как только видит меня в очереди.

Сомневаюсь, что у нее есть корыстные цели, – она просто добавляет капельку радости в мой день. Поэтому когда она предложила мне участвовать в благотворительности, которой она занимается, я сразу согласился. Почему? Из-за эмоционального долга, конечно же, но в основном я хотел показать, что ценю всё, что она делает для меня.

Закон взаимности встречается на каждом шагу. Когда кто-то делает что-то хорошее для вас, даже мелочь, вы почти всегда чувствуете желание ответить тем же. И даже если ваш ответный жест намного превышает ценность его поступка, вы не станете колебаться, потому что в любом случае сравниваете счет. Это позитивный вариант правила «око за око».

Человеческой природе свойственно чувствовать себя в долгу перед теми, кто делает нам добро, и мы почти инстинктивно говорим: «В следующий раз – моя очередь» – или что-то похожее. Почему?

Можно назвать две основные причины. Во-первых, принято добром отвечать на добро. Именно так вы демонстрируете свои личные качества и соответствуете щедрости и доброте, которую проявили по отношению к вам. То есть это желание отвечать ожиданиям окружающих. Во-вторых, никому не хочется казаться неблагодарным или, того хуже, слепым и забывчивым.

В любом случае, если вы, как лидер, делаете что-то для людей, то сможете использовать их эмоции для успешного убеждения.

Закон взаимности эффективен потому, что действует на уровне подсознания. Зачастую люди даже не подозревают, что участвуют в круговороте обоюдодоплезных дел. Они могут и не осознавать, что, реализуя свои внутренние стремления, они на самом деле действуют в

ваших интересах. Они знают только одно – им хочется доверять вам и следовать за вами.

Лучший способ сделать это грамотно и незаметно – стимулировать людей небольшими добрыми жестами и делами, которые позволяют добиться их расположения.

Эти действия демонстрируют, что вы принадлежите к определенному типу людей: «Патрик такой щедрый человек. Я всегда это знал».

Люди устроены так, что склонны преувеличивать добро, которое вы делаете им, и у них только одно желание – ответить вам тем же. Как минимум, они совершенно по-другому посмотрят на вас, намного позитивнее.

Если кто-то помог вам с проектом на работе или принес вам кофе, потому что у вас не было времени сходить за ним, как вы будете относиться к этому человеку? С огромным дружелюбием и сердечностью, а также захотите ответить взаимной добротой. Причем это не значит, что вы должны сделать для него в точности то, что он сделал для вас. Если человек уделил вам время, то вы можете, например, пригласить его на обед. Взаимность принимает разные формы.

Закон взаимности действует безотказно, потому что можно вызвать практически автоматическую реакцию у людей, причем с минимальными усилиями с вашей стороны.

Помните, что, в отличие от очевидных примеров, которые мы перечислили, взаимность может принимать разные формы в зависимости от человека. Некоторые предпочитают оказать услугу или сделать подарок, но есть и другие способы отплатить за доброту – например, сказать ободряющие слова, похлопать по плечу или просто выслушать человека, когда у него тяжело на душе.

Взаимная доброта, в том числе основанная на эмоциональном долге, – достаточно прямолинейный метод убеждения.

Представьте, что вы сделали человеку одолжение – то есть вы уже принесли ему пользу. Теперь он воспринимает вас как источник позитива, как того, кто может быть полезен ему в будущем. Помните, что люди в основном эгоцентричны. Как птенцы, которые любят маму потому, что она их кормит.