

Содержание

	Введение	9
	Об авторе	12
1	Принцип информированности	15
	Куда ушли все деньги?	15
	Знание — сила	17
	Как изучить другого человека?	18
	А что, если информации нет?	21
	Стереотипам говорим «НЕТ»	22
	Если предстоит выступить публично	23
	Что с этим всем делать?	25
2	Принцип симпатии	31
	Чертовски симпатичный	31
	Смертельное обаяние	32
	Эффект ореола в жизни	34
	Как же вызвать симпатию?	36
	Самое главное	50
3	Принцип схожести	51
	Первобытный инстинкт	51
	Шлем вам в помощь	54
	Как же мы понимаем, кто «свой», а кто «чужой»?	56
	Что важно помнить	66
4	Принцип авторитета	69
	Цирк сгорел, а клоуны не разбежались	69
	Сила авторитета	71

	Сила униформы.....	72
	Как мы определяем авторитетность человека	75
	Самопрезентация — наше всё.....	78
	Несколько советов, которые помогут сформировать авторитет во время самопрезентации.....	81
5	Принцип вовлеченности	87
	Хочу быть преподавателем!.....	87
	Иногда важно другое	89
	Любопытное открытие на встрече в Дебат-клубе.....	91
	Большое исследование	93
	Подождите, а как же Миша?	98
6	Принцип контекста	99
	Почему я запомнил Бэкона на всю жизнь	99
	Секрет удачи	101
	От сумы и от тюрьмы.....	104
	Хочу прибавку к зарплате!	106
7	Принцип точности	111
	Что ты хочешь мне сказать?	111
	Горе от ума	113
	Основа аргументации.....	115
	Каким должен быть тезис	117
	Вовсе не магия	119
8	Принцип зацепки	123
	Зачем мне вас слушать?.....	123
	Но есть лучший прием.....	129
	Психология продаж	130
	Спасибо проблемам!	132
	Недешевый пылесос.....	134
	PS, но не постскрипtum	137
	Где проблематизация особенно важна.....	139

9	Принцип первичного согласия	141
	Вы правы!	141
	Идеи Паскаля	144
	Важность слушания	144
	Порядок аргументов	146
	От Паскаля к Сократу	147
	Работает ли правило трех «да»	149
10	Принцип ненасилия	153
	Что рождается в споре?	153
	Что такое убеждение	154
	Реактивная девальвация	156
	Не нужно магии и телепатии, достаточно эмпатии	158
	Какие еще тренды есть в бизнесе	159
11	Принцип поиска истины	161
	Назло маме уши отморожу	161
	И снова Сократ	163
	Как же подвести к нужному тезису?	166
	Никаких субпродуктов!	169
	Становимся фасилитаторами	172
	В нужное русло	175
	Групповое мышление	177
	Парадокс Абилина	179
12	Принцип постепенности	183
	У меня для вас инновационное предложение!	183
	Проблема многих продавцов	185
	Дайте переспать с мыслью	187
	Раньше было лучше!	189
	Окно Овертона	192
13	Принцип логичности	197
	А как у вас с логикой?	197
	Что такое «логично»	199
	Важна ли логика в доказательствах	202

	Волшебное «потому что»	204
	Привычка быть логичным и убедительным	206
14	Принцип доказанности	209
	Ты меня не убедил	209
	Сильные, слабые и несостоятельные аргументы	211
	Железный аргумент	214
	Сам себе фактчекер	220
	Работает ли статистика?	221
15	Принцип ценностей	225
	Что на самом деле убеждает	225
	Какие ценности бывают	229
	Классификация ценностей	234
	Главный принцип убеждения через ценности	241
	Как же определить ценность убеждаемого?	243
	Триада ценностей	245
16	Принцип наглядности	249
	Колумбово яйцо	249
	Сила наглядности	250
	Мозг любит глазами	251
	Почему наглядность важна в убеждении	252
	12 методов использования наглядности в убеждении	255
	Три истории про наглядность	260
17	Принцип последовательности	269
	В чем сила, брат?	269
	Эффект края	271
	Гомеров порядок	273
	Последовательность и доброжелательность	275
	«Рацио» и «эмоцио»	276
	Нам нужно это ПО!	278
18	Принцип простоты	281
	Простота — это не примитивизм	281
	Почему мы усложняем	285

	Искусство простоты	286
19	Принцип очевидности	291
	Хочу всех удивить!	291
	Известное, надежное, проверенное	292
	Что происходит с новыми и неожиданными аргументами?	295
	Предвзятость подтверждения	297
20	Принцип повторения	301
	Эффект иллюзии правды	301
	А как же личный опыт?	303
	Иллюзия правды в действии	304
	Почему так происходит	305
	Как это использовать на практике	306
	Получается, зомбирование?	311
21	Принцип ограниченности	315
	Ошибка топ-менеджера, или 22 аргумента	315
	Нужно ли много аргументов	316
	Современная трактовка числа Миллера	319
	Так как же надо?	322
	Почему много аргументов — это плохо	325
22	Принцип эмоциональности	327
	Эмоции и принятие решений	327
	В чем сила эмоций	329
	Удивительная сила историй	331
	Как создать эмоциональную историю	336
	Путь героя	344
	Продажа через истории	347
	Больше личного	351
	Важно не переборщить	353
23	Принцип признания ошибок	355
	Ошибаться неприятно	355
	Оплошность с Бразилией	356

	Зрелость, мудрость, лидерство	358
	Признание ошибок и убеждение	361
	Не старайтесь быть идеальным	362
24	Принцип предвосхищения	365
	Уроки дебатов	365
	Работаем на предвосхищение	367
	Ломать — не строить	370
	Секреты легенд	371
25	Принцип гибкости	377
	Гибкость — это зрелость	379
	Гибкость — не беспринципность	380
	Заключение	383
	Благодарности	385
	Приложение 1	
	Список принципов	387
	Приложение 2	
	Итоговый чек-лист: конкретные шаги	391

Введение

Меня зовут Никита Непряхин, и всю свою профессиональную жизнь я посвятил изучению феномена влияния и убеждения. Меня искренне увлекает вопрос: почему одним удается легко доносить свою точку зрения, а другим — нет? Почему слова одного оставляют равнодушными, а идеи другого получают всеобщую поддержку? Почему один человек мгновенно вызывает симпатию и доверие, а другой, несмотря на то что вроде бы говорит здраво и логично, — скепсис и сомнение?

Что помогает первым заставлять собеседника или аудиторию беспрекословно соглашаться с их позицией? Чем объяснить то, что одного человека внимательно слушают, а слова другого тонут в шуме? Почему некоторые убеждают так, что собеседник уверен в самостоятельном принятии решения? Что такого говорят и делают те, с кем люди всегда соглашаются?

Я написал 10 книг, посвященных аргументации, убеждению, публичным выступлениям, противодействию манипуляциям и развитию критического мышления. Многие из них стали бестселлерами, разошлись тиражами в несколько сот тысяч экземпляров и, возможно, уже вам знакомы: «Я манипулирую тобой», «Анатомия заблуждений», «Аргументируй это!», «Надо думать», «Критическое мышление: логика на все случаи жизни», «Убеждай и побеждай», «Гни свою линию» и т. д.

Всё просто: в жизни побеждает тот, кто умеет влиять и убеждать. Тот, кто знает, как устроено восприятие другого человека. Кто понимает, как устроен мозг и действуют механизмы принятия решений. Кто чувствует, что человек слышит, а что игнорирует, кому верит, кого слушает, а кого боится.

Эта книга просто должна была появиться. Я уже более 20 лет работаю с темой убеждения и теперь хочу представить процесс убеждения не только с точки зрения аргументации, но и через призму межличностной и социальной психологии, нейронаук и самых последних мировых исследований. В книге рассмотрены самые важные научные исследования в области убеждения и влияния. Более того, часть исследований реализована силами команды моей научно-исследовательской лаборатории, чем я очень горжусь. Здесь нет банальных рассуждений или мотивационных советов, только проверенные техники, научно доказанные принципы и реальные кейсы. Только то, что реально работает на переговорах, в продажах, управлении, публичных выступлениях и простом человеческом общении.

«Почему принципов 25, а не 100, например?» — спросите вы. Это не случайное или, наоборот, специально подобранное красивое число. Это выверенная система и результат многолетней систематизации опыта, исследования и изучения темы. Принципов ровно столько, сколько нужно, чтобы охватить весь процесс убеждения и влияния от первого контакта до финального решения. Это не максимум и не минимум, а необходимое и достаточное количество.

И главное. Эта книга не про манипуляции, давление и впаривание, уловки, психологические хитрости и скрытое воздействие. Мне хотелось, чтобы читатель получил полный инструментарий, позволяющий влиять и убеждать честно, этично, конструктивно, экологично. В бизнесе и личной жизни. В зале переговоров. В продажах. На сцене. На собеседовании. При защите проекта. В споре с упертым человеком. В разговоре с инвестором. В poste, который должен зацепить.

Да, многие скажут: главное — это уверенность. Мол, если веришь в свою позицию, всё получится. Может быть. Но что стоит за уверенностью? Как она формируется? Как работает механизм влияния — от первых слов до финального «да»? За два

десятилетия исследования этой темы я нашел ответ на этот вопрос. Как сделать так, чтобы слова врезались в память. Чтобы слушали. Чтобы верили. Чтобы соглашались.

Для меня эта книга — не просто очередная работа, а своего рода код, открывающий двери к человеческому сознанию. Той самой двери, где решается, будете вы услышаны или нет.

Откройте для себя 25 мощных инструментов влияния и убеждения, которые изменят ваш подход к общению, переговорам, деловым коммуникациям и управлению! Вы точно сталкивались с ними раньше — слышали, чувствовали, возможно, даже интуитивно использовали.

Уверен, после прочтения книги вы не останетесь прежним и точно будете более убедительным.

Сайт книги:

www.25principles.com

Об авторе

Никита Непряхин

www.nepryakhin.ru

www.25principles.com

nikita@nepryakhin.ru

- Исследователь природы влияния и убеждения. Популяризатор критического мышления. Самый цитируемый специалист в области теории аргументации.
- Один из самых популярных российских нон-фикшн-авторов. Автор 11 книг, среди которых «Я манипулирую тобой», «Анатомия заблуждений», «Надо думать!», «Убеждай и побеждай», «Аргументируй это!», «Гни свою линию» и др.
- Основатель и владелец тренинговой компании Business Speech — российского лидера в области обучения и развития персонала.
www.business-speech.ru
- Основатель научной лаборатории Business Speech Science Research.
www.bssr.pro
- Преподаватель теории аргументации, логики и критического мышления в ведущих российских вузах.
- Вел авторские программы на радио «Серебряный Дождь», «Комсомольская правда», «Москва FM» и передачу «Кризисный менеджер» на телеканале «Домашний».

- Один из самых востребованных бизнес-тренеров и спикеров России. Консультирует топ-менеджеров ведущих российских и зарубежных компаний.
- Ведущий Дебат-клуба — старейшей интеллектуальной площадки в Москве (с 2009 г.). www.debateclub.ru
- Обладатель наград «За вклад в развитие отрасли T&D» (2016 г.), «За вклад в бизнес-образование» (2018 г.), «Лучший бизнес-тренер» (2013, 2019 гг.), «Бизнес-тренер МАГИСТР» (2019 г.), «Лучшая бизнес-книга» (2015 г.), «Лучшая тренинговая компания» (2017 г.). Номинант на премию «Просветитель» (2020 г.).

1 Принцип информированности

Куда ушли все деньги?

Когда-то я довольно много работал на предвыборных кампаниях — от местных муниципальных выборов до президентской предвыборной гонки. Моя специализация в области убеждения, разумеется, привлекала внимание политиков. Я помогал им готовить речи, оттачивать аргументы для дебатов, взаимодействовать с избирателями и правильно себя вести перед телекамерами.

Однажды один из моих клиентов отправил меня на стажировку в другую страну, поучиться у заокеанских политтехнологов, которые, как считалось, владели ремеслом на совершенно ином уровне. Прилетев на место и встретившись с наставником, я первым делом задал прагматичный и меркантильный вопрос:

— Скажите, а сколько у вас стоят услуги по написанию важной и ответственной убеждающей речи? — мне было очень интересно понять, насколько у нас могут отличаться гонорары.

— Речь надо написать под ключ? — уточнил наставник.

Не поняв до конца вопроса, я продолжал:

— Ну, да, допустим, под ключ. Например, клиенту надо выступить с итоговой речью на дебатах на федеральном телевидении или произнести речь перед представителями власти.

— Если под ключ и степень ответственности высока, то, наверное, где-то сто тысяч долларов, — спокойным голосом рассуждал политтехнолог.

— Сто тысяч долларов??? — чуть не подавился я.

Конечно, таких гонораров у нас отродясь не было. Такая сумма просто не укладывалась в голове. Я знал расценки самых легендарных отечественных политтехнологов, но они и рядом не стояли с той цифрой, которую я услышал. Вы просто поймите, стандартная речь — это где-то 4–6 страниц формата А4. Получается, что каждая страница речи стоит в среднем \$20 000? А это, на минуточку, \$10 за каждую написанную букву¹.

— Ну и гонорары у вас, обалдеть! — выпалил я. — У нас спичрайтеры получают в сто раз меньше.

— Нет, спичрайтер получает максимум тысячу долларов за страницу текста, — продолжил мой коллега.

Это совершенно сбило меня с толку. Подождите! Вся речь — \$100 000, а спичрайтер получает в итоге \$5000. Куда же идут остальные \$95 000? «Вот это откаты...» — мелькнула мысль, но я тут же отбросил ее, вспомнив, где нахожусь.

Так куда же деваются остальные \$95 000, если человек, который пишет самую убеждающую речь, кладет в карман всего \$5000? Есть ли у вас, дорогой читатель, идеи на этот счет?

На самом деле 95% бюджета идут на исследования целевой аудитории. За эти деньги специализированные компании изучают потенциальных избирателей: какие у них ценности и потребности, что у них болит и чего они ожидают от политика, какие вопросы отошли на второй план и от чего их уже воротит. Например, стоит ли давить на патриотизм или львиная доля целевой аудитории воспринимает апелляцию к этому чувству в штыки? Надо ли говорить про демократию или безопасность — более релевантная ценность для людей на текущий момент? Что будет действовать лучше: обращение к равенству всех перед законом или обещание повышения уровня жизни? И только получив итоговую совокупность ценностей, потребностей и болей своей аудитории, спичрайтер приступает к созданию убеждающей речи. Без всех этих знаний его

¹ Кстати, этот абзац стоил бы больше \$8000.

труд не имеет смысла. Чтобы сформулировать аргументы, ему нужны ценности, к которым можно апеллировать.

Знание — сила

Тот разговор с политтехнологом произвел на меня неизгладимое впечатление, это была самая полезная стажировка из всех. Потому что я тогда сделал для себя главный вывод: 95% успеха в убеждении — это детальное знание аудитории или собеседника. И эта величина вовсе не эффектная метафора и не красивая гипербола. Это сухая арифметика — реальное распределение бюджета в большой политике, а значит, точная и наглядная иллюстрация того, что действительно работает.

Чем больше мы знаем о своем визави
или аудитории, тем лучше.

Это первый и самый главный принцип. Недаром я начинаю эту книгу именно с него. Если мы хотим убедить человека в чем-либо, надо взглянуть на ситуацию его глазами, встать на его место. У каждого из нас есть своя картина мира, свои ценности, принципы, приоритеты, боли и желания. И только апеллировав к ним, мы можем достучаться до человека и получить от него желанное согласие.

Информация о собеседнике позволяет делать аргументы максимально персонализированными. Вместо абстрактных утверждений мы можем апеллировать к конкретным интересам и опыту человека. Визави чувствует: «Говорят лично со мной. На моем языке. Меня понимают».

Скажу сейчас крамольную вещь, которая, возможно, удивит многих. Я, как действующий практик и предприниматель, чуть ли не ежедневно провожу переговоры и убеждаю своих

клиентов в целесообразности того или иного решения. И многие аргументы, которые я использую в реальной жизни, не кажутся лично мне убедительными. Иначе говоря, на меня они не обязательно производят впечатление. И это нормально! Ведь убеждаю я не себя, а другого человека. Аргументы, необходимые для эйчар-директора, будут сильно отличаться от доводов для собственника. То, что важно линейным сотрудникам, мало волнует директора по развитию, который мыслит стратегическими планами.

Когнитивные феномены

Есть такое удивительное когнитивное искажение, которое называют эффектом ложного консенсуса. Заключается оно в том, что мы проецируем собственный образ мышления на окружающих. Другими словами, мы полагаем, что если мы так думаем и чувствуем, то так же думают и чувствуют все остальные. К сожалению, люди склонны преувеличивать степень общепринятости своего мнения. Поэтому мы считаем, что аргумент, который нам кажется убедительным, обязательно подействует и на другого человека. Но это вовсе не так.

Эффект ложного консенсуса влечет за собой и другую крайность: если другие не соглашаются с нашей позицией и доводами, мы считаем, что они какие-то странные, некомпетентные, недалекие. Но дело, конечно же, не в этом. Просто у каждого из нас своя собственная картина мира. Так что не попадайте в коварную ловушку, которую я называю «Существует всего два мнения: мое и неправильное».

Как изучить другого человека?

Мне всегда было интересно, как успешные предприниматели готовятся к важным переговорам. Как-то один из моих клиентов, топ-менеджер крупнейшего федерального банка, спросил меня: «Знаешь, Никита, зачем я присутствую в каждой социальной сети, хотя времени вести переписку у меня, конечно же, нет?» Ответ, я думаю, можно предугадать. Он использует соцсети

для подготовки к переговорам, в которых ему предстоит доказывать свою точку зрения.

Вы даже не представляете, какой информационный след мы оставляем в интернете. Специалисты говорят, что социальные сети знают о нас намного больше, чем самые близкие друзья и даже мы сами. Они расскажут, что мы читаем, что нам нравится или нет, на что подписываемся, на какие темы активно реагируем, кто нам интересен, каких политических, религиозных и социальных взглядов мы придерживаемся, каковы наши фобии и мании, сексуальные интересы и прочее.



Чтобы провести разведку (а именно так многие переговорщики называют этап подготовки), зачастую достаточно изучить социальные сети человека. Какие посты он публикует, о чем пишет, что репостит, на кого подписывается. Всё это — ценные фрагменты мозаики, из которых постепенно складывается его картина мира.

Но не только социальные сети могут дать нам пищу для анализа. Существуют десятки тематических и профессиональных ресурсов, где можно почерпнуть немало информации: карьерный путь, прежние места работы, публичные выступления, экспертные комментарии. Не стоит забывать и о текущем месте работы собеседника — корпоративная культура, миссия компании, стиль внутренней коммуникации часто говорят о человеке больше, чем он сам. Инструментов для разведки предостаточно. Было бы, как говорится, желание.

Это интересно!

Вернемся к политехнологиям. Чтобы одержать победу на выборах, команда Барака Обамы во время президентской кампании 2008 г. использовала для онлайн-агитации так называемый микротаргетинг. Они анализировали поведение избирателей в соцсетях, их интересы, географию. В результате каждый избиратель видел сообщение, близкое лично ему: рабочие — о рабочих

местах, студенты — об образовании и т. д. Благодаря такой персонализации удалось мобилизовать миллионы, особенно молодых людей, которые ранее не голосовали. Так, Обама получил 69% голосов тех, кто еще не мог участвовать в выборах 2004 г. Персональные сообщения воспринимались как обращение «мне», а не «всем сразу».

Что необходимо знать о своем собеседнике?

пол профессия уровень информированности
возраст
 образование должность культурологические особенности
ценности запреты и табу
 социальный статус ожидания от встречи
мотивация
 способность принимать решения принятый стиль общения

А что, если информации нет?

Такое случается. В подобных случаях главная стратегия — с самого начала встречи постараться получить максимум сведений от самого собеседника. Недаром многие профессиональные переговорщики любят в шутку повторять: «Нам дан один рот и два уха, чтобы меньше говорить и больше слушать». Слушать — это очень трудно. Гораздо проще перехватить инициативу и самому излагать информацию. Но если мы хотим понять, что может убедить собеседника, то нужно больше слушать, не перебивая.

Люди обожают говорить о себе. И в их рассказах скрывается ценнейшая для нас информация. Отличный прием — фиксировать всё то, что говорит ваш партнер по переговорам. Во-первых, вы ничего не упустите. А во-вторых, продемонстрируете внимание и уважение, подчеркнете значимость переговоров. Это особенно важно, если перед вами человек высокого ранга. Поверьте, я часто замечал, что власть имущие любят, когда их слова и указания записывают.

Удивительно, как много люди готовы рассказать о себе, если задавать им правильные вопросы и проявлять искренний интерес к сказанному. Именно поэтому во многих культурах так называемый «легкий разговор» — «смол ток» (small talk) — обязательный атрибут начала любых переговоров. Однако в нашей культуре его главный смысл и цель исковерканы. Смол ток — не пустая болтовня или формальный разговор о природе и погоде. Это возможность поговорить о том, что интересно собеседнику, чтобы ненавязчиво собрать максимум информации о нем.

Напомню еще раз: ничто не доставляет человеку такого удовольствия, как разговор о себе любимом. Поэтому вариантов тут полно: спросите о том, почему человек решил работать в этой компании; что ценит в своей работе; что считает сильными сторонами корпоративной культуры; как оценивает

итоги года/квартала/месяца и т. д. Дайте возможность человеку блеснуть своими знаниями, похвастаться достижениями, пожаловаться на жизнь, порассуждать об актуальном. Из ответов вы сможете понять, на что человек опирается и что для него является ключевым и важным.

В разговоре о себе люди раскрывают свои секреты. Следите за поведением человека, за его невербаликой и манерой разговора. Главное, внимательно анализируйте информацию и читайте между строк, ведь в каждом ответе можно увидеть боли и потребности, желания и приоритеты, страхи и амбиции.

Стереотипам говорим «НЕТ»

Главное в процессе анализа — не попасть в ловушку стереотипного мышления. Мы склонны делать поспешные и ошибочные выводы, опираясь на профессию, должность, внешний вид или манеру поведения собеседника.

Нередко можно услышать такие фразы: «Иду на встречу с топом из госкорпорации, думаю, это будет “красный”² руководитель советского формата». Так вот, ничего подобного. Работая с крупнейшими госкомпаниями, казалось бы, консервативными и неповоротливыми, я все чаще наблюдаю, как собственники или акционеры делают ставку на молодых, энергичных и инновационных управленцев.

«У меня будет презентация для айтишников. Представляю: соберутся сплошные ботаники и зануды». Ну это вообще бородатый миф — ИТ-специалисты бывают разные. Как и юристы, продавцы или водители. «На встрече был такой помятый сотрудник, наверное, с большого бодуна». Стоп, а может быть, ему просто нездоровится или он не спал всю ночь из-за того,

² Имеется в виду концепция спиральной динамики — модель эволюционного развития людей, организаций и общества, где красный цвет обозначает властьность, субординацию, силу.

что разгребал завал, но все равно пришел на встречу, поскольку чувствует ответственность.

Всё это примеры стереотипов, которые, к сожалению, часто мешают нам. Чтобы не делать подобных ошибок, старайтесь не спешить с выводами. Понятно, что мозг старается все категоризировать и предугадать исход событий — это встроенный механизм безопасности. Однако это лишь ошибка мышления. Поэтому, когда вы ловите себя на мысли «Ага, типаж знакомый, с ним все понятно», постарайтесь не поддаваться первому впечатлению, а составить полноценное представление о человеке в процессе общения. Для этого, повторюсь, нужно меньше говорить и больше слушать.

Если предстоит выступать публично

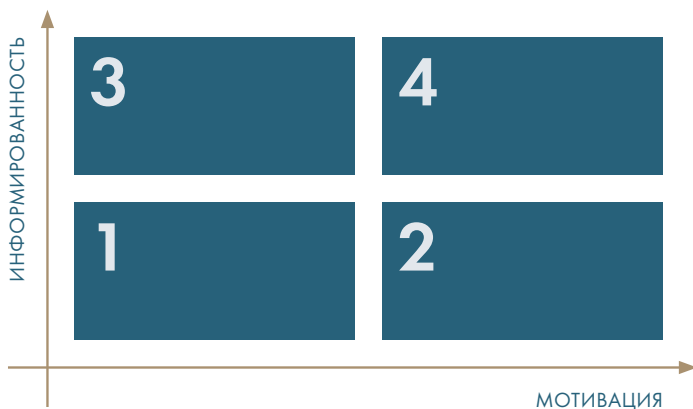
Теперь поговорим о ситуациях, когда необходимо убедить не одного человека, а целую аудиторию. В таких случаях собрать подробную информацию о каждом участнике просто невозможно. Что же делать в таком случае? Поделюсь технологией, которой пользуются многие профессиональные ораторы. Для начала вопрос: как вы думаете, какие характеристики аудитории в первую очередь важно знать для эффективного убеждения?

На мастер-классах чаще всего звучит такой ответ: пол и возраст. Резонно, но это не ключевое. На самом деле главное, что нас должно интересовать при работе с большой аудиторией, — это уровень информированности и мотивации собравшихся.

Информированность — это не про образование, как может показаться на первый взгляд. Это про то, насколько погружена аудитория в тему вашего выступления. Если вы, например, хотите убедить аудиторию в важности применения технологий искусственного интеллекта, то важно понять: знают ли присутствующие что-то об искусственном интеллекте? Связано ли это с их профессиональной деятельностью? Есть ли у них хотя бы базовые представления о предмете разговора?

Второй критерий — мотивация — может говорить о том, есть ли у аудитории интерес к вашей теме. В публичных выступлениях важно понимать, пришли ли слушатели добровольно или они вынуждены присутствовать, например по приказу руководства. Для меня как для профессионального спикера имеет значение, проходит ли мероприятие на платной или на бесплатной основе для участников. У людей, которые сами заплатили за участие, например в мастер-классе, уровень мотивации и осознанности намного больше.

Если визуализировать эти два критерия в виде двух осей координат (по вертикали — уровень информированности, а по горизонтали — уровень мотивации), то у нас получатся четыре квадранта. И в зависимости от того, в каком из них находится ваша аудитория, можно выстраивать подход к убеждению максимально эффективно.



Аудитория первого типа. Здесь у слушателей нет ни знаний по теме вашего выступления, ни особого желания вас слушать. Вам приходят в голову примеры таких аудиторий? Что это могут быть за ситуации или контекст? Я, например, вспоминаю начало своей преподавательской карьеры, когда работал в школе. Обычные уроки в 7–9 классах — яркая иллюстрация:

интереса у учеников минимум, знаний — тоже. Увы, схожая ситуация встречается и в корпоративной среде. Иногда на тренинги приходят сотрудники, которым обучение и развитие неинтересно. Мотивация нулевая, знаний — примерно столько же.

Аудитория второго типа. Знаний у аудитории пока нет, зато есть желание разобраться в теме. Продолжая школьную аналогию, могу уверенно сказать, как сильно меняется ощущение аудитории, например, в 11-м классе. А все дело в том, что на носу ЕГЭ и ученики начинают ясно понимать, зачем им знания и чем чревато игнорирование материала. Из корпоративных примеров: сотрудники провалили ассессмент по критическому мышлению. Они пока не знают, как развивать такую компетенцию, но готовы учиться, ведь это напрямую влияет на их карьеру и уровень дохода.

Аудитория третьего типа. Мотивации у аудитории нет, но знания по теме вашего выступления имеются. Такое часто бывает во время рутинных и формальных рабочих совещаний. Все уже в курсе всего, новой информации нет, но присутствовать необходимо, потому что это правило компании.

Аудитория четвертого типа — мечта любого оратора. Люди не только обладают глубокими знаниями по теме, но и искренне интересуются тем, что вы говорите. В качестве примера можно привести ситуации, когда вы предлагаете коллегам решение некой проблемы в компании. Они «в теме», активно вовлечены, потому что результат важен для них лично.

Что с этим всем делать?

Такая классификация помогает быстро сегментировать аудиторию. Однако она не дает ответ на важный вопрос: «Что делать с аудиторией каждого типа?» Действительно, вот вы знаете, что

работаете с аудиторией третьего типа, и что дальше? Чем убеждающая речь должна отличаться от той, которую вы бы подготовили для аудитории второго типа?

Такие вопросы занимали и меня долгое время, пока однажды я не нашел простое и элегантное решение. Для этого я вернулся к истокам — к одной из самых известных школ ораторского искусства: античной. Знаете, какое главное открытие для мира принесла античная риторика? Даю подсказку — это можно выразить аббревиатурой ХЗ. Есть догадки?

Одна из главных идей античной ораторской школы заключалась в том, что любая аудитория жаждет хлеба и зрелищ. Отсюда и аббревиатура ХЗ. Хлеб — это содержание, контент, аргументы, доводы, логика, цифры и примеры, конкретика. То есть всё то, что заставит поверить в доказываемую идею. А зрелища — это всё то, что помогает удерживать внимание, воспринимать информацию легко и непринужденно. Это элементы мотивации, вау-эффекты, интерактив, интриги, юмор, эмоциональные вставки и т. д.

Каждый тип аудитории требует своего баланса этих двух составляющих. Давайте еще раз вместе пройдемся по четырем типам и определим, какую стратегию следует выбирать в каждом случае.

Первый тип: не знают и не хотят знать

Сразу начинать с логики и аргументов бессмысленно, ведь у аудитории нет мотивации, чтобы слушать. Сначала необходимо завладеть вниманием, удивить, пробудить интерес, найти эмоциональный крючок, актуализировать тему, продемонстрировать ее важность. Начинаем со зрелищ и только потом добавляем хлеб, причем в максимально простой и понятной форме. Никаких сложных терминов и профессионального жаргона, только наглядные примеры и доступные образы. Для описания сложных явлений или процессов идеально подойдет аналогия: «Представьте, что наша компания — это автомобиль. Мотор

будет работать хорошо, если у него хорошее топливо. Так вот мое предложение — это как раз то топливо, которое позволит нашей машине стартовать так, что за ней не сможет угнаться ни один конкурент».

Простота, иллюстративность и понятность — вот главные требования для хлеба. Если хотите, можно даже продолжить метафору хлеба: он должен быть не черствым (который будет по зубам только профессионалам), а мягким, буквально размоchenным в молоке.

Таким образом, стратегия поведения для аудитории первого типа: сначала мотивация и интерес с помощью зрелищ, потом размоченный хлеб (я буду обозначать его буквой «Х»).



Второй тип: не знают, но очень хотят узнать

Как вы считаете, нужно ли таких слушателей специально дополнительно мотивировать? Имеет ли смысл делать долгие подводки, интриговать, актуализировать и проблематизировать тему? Конечно, нет. Более того, такую аудиторию это будет раздражать: «Мы и так пришли тебя послушать. Зачем эти долгие преамбулы? Давай, переходи уже скорее к теме!» Поэтому

сразу к делу — к хлебу. Но хлеб должен быть всё еще простым и доступным, как и в первом случае.

Третий тип: знают, но не хотят

У аудитории есть знания по теме вашего выступления, но с мотивацией у нее проблемы. Значит, первое, на чем стратегически нужно сделать акцент, — это мотивация и вовлечение. Людей надо заинтересовать, завоевать доверие, настроить на прослушивание и активное участие, использовать интерактив.

Однако, в отличие от первой аудитории, здесь точно поместится хлеб. Раз перед нами знающая публика, стоит использовать профессиональную манеру подачи материала. Доводы могут содержать профессиональные термины, отраслевые жаргонизмы, аббревиатуры. Вряд ли стоит объяснять такой аудитории каждое определение. При этом и требования к аргументации будут гораздо выше, а восприятие критичнее. Я буду обозначать такой хлеб выделенной буквой «Х».

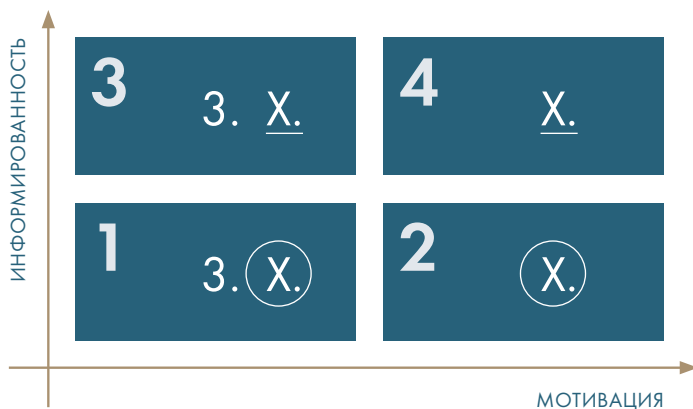
Четвертый тип: и знают, и хотят

Напомню, что для аудитории четвертого типа характерны информированность и мотивации. Значит, зрелищ здесь требуется минимум — слушатели не за этим пришли. Нам нужен профессиональный контент, глубокий, содержательный, проработанный. У такой аудитории есть зубы, чтобы разжевать даже черствый хлеб.

Однако у такой аудитории есть одна особенность. Такая публика хочет не только слушать, но и говорить. Поэтому хорошо будет работать диалогизация. Слушателям важно высказывать свое мнение, делиться мыслями, обсуждать услышанное, давать обратную связь. Хорошо, если вы построите выступление в формате диалога. Это должен быть не стандартный раунд вопросов и ответов в конце вашей речи, диалог должен вестись на протяжении всей убеждающей речи.

* * *

Теперь подведем итог и посмотрим, что же у нас получилось. Перед вами типология аудитории с конкретными стратегическими рекомендациями.



2 Принцип симпатии

Чертовски симпатичный

В 1920 г. американский психолог Эдвард Ли Торндайк опубликовал любопытный эксперимент³. Его интересовало, как военачальники воспринимают своих подчиненных. Для этого он просил офицерский состав оценить солдат по нескольким параметрам: физические данные, интеллект, лидерский потенциал, персональные качества и способности к военной службе в целом. Торндайку было важно понять, будут ли эти характеристики коррелировать между собой. И такая корреляция действительно нашлась. Тех солдат, которые были физически лучше сложены и производили хорошее внешнее впечатление (учитывались такие параметры, как осанка, опрятность, голос, энергия и выносливость), офицеры выше оценивали и по внутренним качествам: их считали более умными, ответственными, порядочными.

Так в психологии был описан один из ключевых феноменов под названием эффект ореола. Заключается он в следующем: чем симпатичнее нам человек, тем больше позитивных качеств мы ему приписываем. Другими словами, внешнюю симпатию наш мозг экстраполирует и на внутренний мир. Мозг рассуждает так: «Если человек симпатичен внешне, то таким же симпатичным будет и его внутренний мир». Это, конечно,

³ Thorndike E. L. A constant error in psychological ratings/ *Journal of Applied Psychology*. 1920, Vol. 4, No. 1, 25–29.

когнитивная ошибка. Рационально мы прекрасно понимаем, что внешность и внутренние качества человека никак не связаны. Человек может обладать привлекательной внешностью, но быть при этом лживым и подлым. Все мы вроде бы понимаем, что судить о человеке по первому впечатлению неправильно, но все равно продолжаем так делать. Потому что так устроен мозг.

Эффект ореола проявляется и в другом: заметив одну положительную черту в человеке, мы начинаем и остальные его качества воспринимать в более благоприятном свете. Например, услышав приятный голос (например, с коньячно-бархатным баритоном, не считите это за намек на кого-либо), мы считаем, что его обладателю можно доверять, ведь он — эксперт в своем деле, настоящий профессионал.

Почему так происходит? Думать — это затратно. При массе всего 2% от веса тела мозг потребляет аж 20% всей энергии организма, т.е. пятую часть. Поэтому он стремится экономить энергию на всём. Он склонен всё упрощать, категоризировать и обобщать. Да вы сами вспомните свое детство. В сказках всегда положительные герои красивы, а злодеи отличались отталкивающей внешностью. Это ли не обобщение, которое продолжает довлеть над нами и во взрослой жизни?

Смертельное обаяние

Одним из ярчайших примеров эффекта ореола для меня является история серийного убийцы, маньяка и некрофила Теда Банди. На его счету десятки загубленных молодых девушек (незадолго до казни он признался в убийстве 36 человек, хотя, по оценкам следствия, их могло быть около сотни). После убийства своих жертв Банди занимался сексом с телами, затем расчленил их, а головы некоторых хранил у себя дома в качестве трофеев.

«Зачем рассказывать о подобных ужасах?» — возможно, спросите вы. Всё дело в том, что, несмотря на доказанную вину,

многие просто отказывались верить, что столь симпатичный и обаятельный человек мог совершать такие чудовищные преступления.

Когда Банди арестовали, он отказался от помощи адвоката и защищал себя самостоятельно, даже проводил допросы свидетелей в суде. Он блестяще выступал, был харизматичным и экстравагантным, приковывал внимание, много шутил, улыбался и заигрывал с присяжными. Недаром судебные трансляции смотрела вся Америка. Он блестяще демонстрировал уверенность в своей невиновности и вел себя настолько убедительно, что у многих возникало ощущение абсурдности всех обвинений. Банди был больше похож на голливудскую звезду, нежели на опасного психопата. Вся страна не могла поверить, что такой обаятельный красавец способен на кошмарные преступления.

Пока Банди ждал смертного приговора, у него появилась целая армия поклонников. Вы только вдумайтесь в это: несмотря на вещественные доказательства, люди отказывались верить



Тед Банди

в его виновность, продолжали ему симпатизировать и сочувствовать, а некоторые — даже влюбляться!

Судебный процесс длился долго, потому что Банди ездил по разным штатам, коллекционируя обвинения в убийствах. Удивительно, но на каждом процессе присутствовали толпы молодых фанатов. Когда журналисты спрашивали, зачем они приходят, те отвечали: «Он такой красивый, он просто не мог совершить эти убийства, мы ему верим».

Во время одного из заключительных слушаний Тед Банди даже сделал предложение своей подруге прямо в зале суда, и она согласилась. Позже у них родилась дочь. В день казни в 1989 г. рядом с тюрьмой собралась многотысячная толпа, чтобы попрощаться с «кумиром».

Эффект ореола в жизни

С эффектом ореола мы сталкиваемся повсеместно. Руководитель во время собеседования выбирает более симпатичного кандидата, невольно приписывая ему профессиональные качества, которых у того, возможно, и нет. Или, увидев диплом об окончании престижного вуза, менеджер решает, что перед ним будущая звезда компании, способная принести ей значительную прибыль. Учителя завышают оценки любимчикам. Доктора могут посчитать здоровыми тех пациентов, которые имеют привлекательный вид. Даже в процессе судопроизводства подсудимые с более приятной внешностью получают менее строгое наказание⁴.

Неудивительно, что этот когнитивный феномен активно используется в бизнесе. Чтобы повысить уровень доверия к бренду, улучшить отношение покупателей к продукту и, как следствие, увеличить продажи, компании привлекают к рекламе

⁴ Harold Sigall, Nancy Ostrove. Beautiful but dangerous: Effects of offender attractiveness and nature of the crime on juridic judgment / *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975, Vol. 31, No. 3, 410–414.