

Сэм Хорн

Минуту внимания!

Как
заинтриговать
любую
аудиторию



Эту книгу хорошо дополняют:

Камасутра для оратора

Радислав Гандапас

Мастерство презентации

Алексей Каптерев

Убеждение

Брайан Трейси

Мастера слова

Джерри Вайсман

SAM HORN

GOT YOUR ATTENTION?

HOW TO CREATE INTRIGUE
AND CONNECT WITH ANYONE



BK[®]

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
a BK Business book

СЭМ ХОРН

МИНУТУ
ВНИМАНИЯ!

КАК ЗАИНТРИГОВАТЬ
И УВЛЕЧЬ ЛЮБУЮ АУДИТОРИЮ

Перевод с английского Оксаны Ключинской

МОСКВА
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2017

УДК 808.51
ББК 76.0
Х79

На русском языке публикуется впервые

Хорн, Сэм

Х79 Минуту внимания! Как заинтриговать и увлечь любую аудиторию / Сэм Хорн ; пер. с англ. Оксаны Ключинской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 272 с.

ISBN 978-5-00100-480-6

Перегруженный информацией человек редко концентрируется на очередной новости дольше нескольких секунд. Если вы не смогли заинтересовать его за это время, то дальше эта вероятность снижается в разы.

Эта книга рассказывает о приемах устной, письменной и невербальной коммуникации: понятно, легко, на примерах. Она нужна тем, кому требуется держать внимание аудитории: проводить презентации, «продавать» идеи, получать финансирование, открывать новые направления и проекты, мотивировать команду.

Автор — специалист по коммуникациям и брендингу с многолетним опытом консультирования. Среди ее клиентов NASA, BMC США, KPMG, Hewlett-Packard и многие другие известные компании.

УДК 808.51
ББК 76.0

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Юлия Потемкина*
Литературный редактор *Дарья Сальникова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-480-6

© Sam Horn, 2015. First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ



Посвящение Дейлу Карнеги	11
Введение. Что такое ИНТРИГА и зачем она нужна?	12
Форма К5. Подготовка к интригующему общению	20
 ЧАСТЬ I. I — INTRO — ВСТУПЛЕНИЕ.	
Начните со вступления, которое заинтригует людей уже на слове «Здравствуйте»	23
Глава 1. Спросите: «А знаете ли вы?..»	25
Глава 2. Покажите им рыбу	37
Глава 3. Продемонстрируйте уникальность	47
Глава 4. Превратите «нет» в «да»	56
Глава 5. Настраивайтесь, а не расстраивайтесь	62
 ЧАСТЬ II. N — NEW — НОВИЗНА.	
Правды недостаточно, нужна новизна	73
Глава 6. Создайте хит завтрашнего дня	75
Глава 7. Сохраняйте актуальность	87
Глава 8. Смотрите на мир свежим взглядом	98
Глава 9. Добивайтесь успеха при помощи смеха	107

ЧАСТЬ III. T — TIME-EFFICIENT —**КРАТКОСТЬ.** Завоюйте доверие краткостью 117

Глава 10. Краткость — сестра понимания 119

ЧАСТЬ IV. R — REPEATABLE —**ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ.**

Если люди не сумеют повторить за вами идею,

они не усвоят ее 129

Глава 11. Придумайте ключевую фразу 131

ЧАСТЬ V. I — INTERACT —**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.** Не просто

информируйте — взаимодействуйте 143

Глава 12. Забудьте о «презентациях в лифте» 145

Глава 13. Стройте взаимовыгодные разговоры 153

Глава 14. Станьте фасилитатором
интерактивных встреч и программ 162**ЧАСТЬ VI. G — GIVE — ПОДАРОК.**

Подарите свое внимание 177

Глава 15. Общайтесь так, как нужно людям 179

Глава 16. Слушайте так, как хотели бы,
чтобы слушали вас 186**ЧАСТЬ VII. U — USEFUL — ПОЛЬЗА.****Что не воплощается в действии —**

то не несет пользы 199

Глава 17. Покажите практическую
применимость 201

Глава 18. Предлагайте, а не указывайте 211

ЧАСТЬ VIII. E — EXAMPLE — ПРИМЕР.

Не рассказывайте истории — делитесь

примерами из жизни 227

Глава 19. Проиллюстрируйте идеи примерами

типа «собачка на танкере» 229

Глава 20. Выведите людей на СЦЕНУ 240

ИТОГИ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: что дальше? 247

Глава 21. Расширяйте сферу своего влияния

ради всеобщего блага — отныне и навсегда 249

Кредо INTRIGUE 260

Тест INTRIGUE 262

Благодарности 265

Об авторе 267

ПОСВЯЩЕНИЕ ДЕЙЛУ КАРНЕГИ

Я никогда не встречалась с вами лично — но ваша легендарная книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» действительно оказала влияние на всю мою жизнь.

Когда подростком я искала свое место в жизни, вы открыли мне одну из вечных истин:

«Проявляя неподдельный интерес к людям, вы можете за два месяца приобрести друзей больше, чем другой, изо всех сил старающийся заинтересовать их собой, — за два года».

Эта фраза запала мне в душу и с тех пор определяет мои действия.

Ваша книга — свидетельство того, как тексты могут менять жизнь людей.

Конечно, с моей стороны самонадеянно и едва ли не утопично рассчитывать, что эта книга произведет хоть половину того эффекта, что произвела ваша, — но надежда умирает последней :)

Исходная посылка моей книги — аллюзия на ваш совет:

«Проявляя неподдельную заинтригованность другими, вы за два месяца приобретете больше связей, чем тот, кто изо всех сил старается заинтриговать собой, за два года».

Я надеюсь, что именно такой урок читатели извлекут из этой книги, что он западет им в душу и они применят его на практике.

Спасибо!

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ ИНТРИГА И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА?

Главный выученный мною урок состоит
в том, что внимание невозможно заменить
ничем.

Диана Сойер, телеведущая

Знаете ли вы, что средняя продолжительность фиксации внимания у человека меньше, чем у аквариумной рыбки — да, *рыбки*?

У нас восемь секунд, а у нее — девять. По крайней мере, так утверждает Нэнси Коэн из Гарвардской школы бизнеса в февральском номере журнала Marketplace Business за 2014 год.

На самом деле все еще хуже. 15 марта 2012 года издание Fast Company сообщило, что каждый четвертый из нас закрывает веб-страницу, если она грузится дольше *четырех секунд*. А вот что пишут Жаклин Олдс и Ричард Шварц в своей статье в журнале Utne Reader: «Два недавних исследования пришли к выводу, что наше общество находится в процессе впечатляющего последовательного перехода к разобщенности».

Мы явно переживаем эпидемии нетерпеливости, одиночества и потери внимания — и все это одновременно.

Это серьезная проблема, ведь без привлечения внимания нельзя общаться. Но есть и хорошая новость: существуют способы преодоления человеческого нетерпения, отчужденности и хронической неспособности сосредоточиться. Вы найдете их в этой книге.

ЕСЛИ ВЫ НЕСПОСОБНЫ ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ, ВЫ НИКОГДА НЕ ВЫСТРОИТЕ НИ С КЕМ СВЯЗЬ

Я обнаружил, что, если ты любишь жизнь,
она отвечает тебе взаимностью.

Артур Рубинштейн, пианист

Я люблю эту тему и хотела бы, чтобы и вы полюбили ее, поэтому воспользуюсь советом Кэрри Фишер. Помните ее? Принцесса Лея, «Звездные войны», прическа «бублики»? Это и есть Кэрри. Так вот, она сказала: «Мгновенное вознаграждение — это слишком долго».

Кэрри права. Мы ищем не информацию. Мы хотим, чтобы нас заинтриговали... и быстро! Поэтому я вкратце расскажу, как и почему я придумала

и разработала подход INTRIGUE, — а затем мы перейдем к практике. Согласны? Отлично. Итак, вот моя история.

Мне выпала честь вести конференцию Maui Writers Conference на протяжении 17 лет. Тогда это было нечто уникальное: авторы получили возможность перепрыгнуть через сложную систему иерархии и пообщаться напрямую с издателями. Но мы не предвидели одного: писатели не знали, как разговаривать с этими властителями книг. Помню, одна женщина выбежала за дверь в слезах. Я подошла к ней:

— Что-то случилось?

— Случилось! Только что разрушили мою мечту.

— Боже мой, как это произошло?

— Я работала над книгой три года. Я положила ее на стол редактору, тот взглянул и говорит: «У меня нет времени все это читать. Даю минуту — расскажите мне, о чем книга и почему она понравится читателям». Я так и застыла. Я думала, мое дело — писать, а продавать должен он. Пыталась объяснить, говорила-говорила — а он, кажется, так ничего и не понял. У меня был шанс — и я его упустила.

— Еще не поздно пообщаться с агентами и редакторами. Они соберутся вечером на приеме, и вы сможете поговорить.

На следующий день я заметила ее в коридоре и спросила: «Ну как, удалось вчера пообщаться с агентами или редакторами?»

Писательница не оглянулась. Я решила, что она не расслышала вопрос, и повторила его.

— Я не пошла, — не поднимая глаз, прошептала она.

«Что?.. — подумала я про себя. — Ты работала над книгой несколько лет, потратила тысячи долларов, прилетела сюда через континент и океан, чтобы встретиться лицом к лицу с людьми, способными осуществить твои мечты, — и не пошла?..»

— Я так испугалась, — продолжала писательница. — Я не знала, что им сказать. Не могла заставить себя выйти из номера.

Вот это да. И это не единственный человек, не заключивший договор в тот год. Множество других авторов не сумели заинтересовать издательства своими проектами. Чем больше я размышляла об этом, тем отчетливее понимала: дело не в качестве их текстов — дело в отсутствии у них понимания того, как завязывать общение с издателями, как быстро и эффективно доносить до них ценность произведения, чтобы они захотели его приобрести.

Я подумала: «Ну ведь должен же кто-то что-то сделать... А чем я не „кто-то“? Я сама позабочусь об этом».

И я написала книгу «Как выделить свой бренд из толпы»*. О ней рассказали на канале MSNBC, в газете New York Times и в журнале Fast Company, она помогла многим людям создать успешные бренды,

* Как выделить свой бренд из толпы. Подберите идеальное название, слоган и фразу-презентацию для чего угодно. Минск : Попурри, 2014.

сформулировать выдающиеся должности, придумать современные маркетинговые слоганы.

Я горжусь эффектом, который произвел мой текст. Однако за последние несколько лет я поняла, что остроумно названной должности и эффектных фраз недостаточно, чтобы установить контакт с людьми. Подобные факторы способны *привлечь* благосклонное внимание человека — но не в силах его *удержать*. Если вы хотите по-настоящему общаться с людьми, вам понадобится *удерживать* их благосклонное внимание — и *дарить* им свое.

БЕЗ КАЧЕСТВЕННОГО ВНИМАНИЯ НЕТ СВЯЗЕЙ

Только общение.

Э. М. Форстер, романист

Я очень хорошо понимаю, насколько верен совет Форстера. Когда в конце жизни мы обернемся назад, то спросим себя о главном: «Достаточно ли я был близок с дорогими мне людьми?»

Но слишком часто, несмотря на благие намерения и усилия, мы оказываемся *неспособны* наладить связи с другими людьми. Не потому, что не хотим: просто не умеем. Нас учат математике, физике, истории — но никто не учит людей выстраивать отношения,

обогащающие обе стороны. В результате мы допускаем на этом пути ошибки — или не проходим его вообще.

Результат — глубокое чувство разобщенности. Наши идеи не слышат, наши проекты не поддерживают, наши программы не принимают, наши мечты не сбываются, наши отношения... не случаются.

Как пишет Стивен Марч в статье «Делает ли Facebook нас одинокими?» (журнал *Atlantic* за апрель 2012 года), «мы страдаем от беспрецедентной отчужденности. Никогда раньше мы не были столь разобщены».

Я задалась вопросом: как добиться подлинного общения с людьми в атмосфере всеобщей торопливости и отчуждения? Чтобы наши отношения обогащали обе стороны, внимание должно быть двусторонним. Как его получить? Надо перестать *привлекать* внимание и начать *уделять* внимание.

Это разумно, правда? Если мы хотим, чтобы люди уделили нам свое драгоценное время и внимание, нам надо сначала сделать то же самое. Проявить инициативу. Создать прецедент. Если мы заинтригованы другими, они будут заинтригованы нами. Взаимная ИНТРИГА* — ключ к превращению разочаровывающих, ненужных, односторонних связей в продуктивные, душевные двусторонние отношения.

* Автор использует английскую аббревиатуру INTRIGUE для перечисления принципов эффективного общения. В переводе на русский невозможно проделать то же самое, однако мы сохранили написание, чтобы не терять смысловой акцент — и интригу. *Прим. ред.*

КАК ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ

К чему возвращались люди, когда у них
еще не было баранов?

Джордж Карлин, комик

Все, что я узнала по своей теме, я выразила в формуле INTRIGUE — ИНТРИГА. Можете считать ее рецептом для выстраивания связей. Каждая буква в этом слове символизирует ингредиент, способный помочь вам привлечь обоюдное благосклонное внимание, лежащее в основе эффективного общения. Адаптируйте этот рецепт под ваш вкус и ситуацию, как и любой другой.

Вы наверняка очень заняты, поэтому каждая глава в этой книге не занимает и десяти страниц, чтобы вы могли быстро освоить парочку и извлечь из них пользу, даже если у вас всего несколько свободных минут. «Практические вопросы» в конце каждой главы помогут вам и вашей команде обсудить использование конкретных идей в контексте ваших приоритетов.

Раз уж мы заговорили о приоритетах — чтобы получить дополнительную пользу от книги, заполните форму К5 на следующей странице. Возвращайтесь к «нашим баранам», пока читаете книгу, чтобы переключаться из теоретического режима («Неплохая идея!») в практический («Надо будет сделать так...») и пожинать реальные результаты.

Форма К5 — это материальный объект, привлекающий ваше внимание к тому, с чем вы хотите наладить связь. Она помогает вам задуматься: как сделать наше общение интригующим, полезным и актуальным? В чем состоят наши текущие проблемы и потребности? Как можно быстро ответить на них и сразу же сделать наше общение ценным, чтобы люди были расположены уделить мне время и внимание? Заполнив форму К5, вы отлично подготовитесь к *взаимовыгодному общению* с людьми.

ФОРМА К5. ПОДГОТОВКА К ИНТРИГУЮЩЕМУ ОБЩЕНИЮ

Если мы хотим общаться, сначала
мы должны заслужить внимание
и уважение собеседника.

Сэм Хорн

Потратьте пару минут, чтобы заполнить эту форму
и подготовиться к обоюдоинтригующему общению.

К какой ситуации вы хотите подготовиться?

Выступление на конференции? Совещание? Со-
беседование? Обсуждение книги? Поиск финансиро-
вания? Деловое предложение? Написание текста для
сайта? Рекламная кампания?

КТО ВАША ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ?

Возраст, пол, бэкграунд? Уровень интереса или сопротивления? Проблемы, нерешенные потребности? Настроение (нетерпение, злость, сомнения, ожидание, деловитость)? Опишите представителей своей ЦА и отчетливо представьте себе.

КОГДА И ГДЕ СОСТОИТСЯ ВАША ВСТРЕЧА?

В офисе клиента в 9:00 утра? За столиком в шумном ресторане? На бизнес-ланче в бальном зале отеля? Это будет международная Skype-конференция, и все будут находиться в разных временных поясах? Или рассылка, отправленная в понедельник утром по подготовленному списку адресов?

КАКУЮ ВЫГОДУ ПОЛУЧАТ ВАШИ ВИЗАВИ?

Почему они захотят уделить вам внимание? Почему общение с вами станет эффективным использованием их драгоценного времени, сил и средств? Какую

именно пользу они извлекут из вашего общения, что станет его результатом?

КАКУЮ ВЫГОДУ ИЗВЛЕЧЕТЕ ВЫ?

Какие три конкретных последствия будет иметь ваше общение? Какие три возможных результата или действия превратят ваше общение в осязаемый успех для вас, ваших целей и вашего бизнеса?

ЧАСТЬ I



INTRIGUE

I — INTRO — ВСТУПЛЕНИЕ

НАЧНИТЕ СО ВСТУПЛЕНИЯ,
КОТОРОЕ ЗАИНТРИГУЕТ
ЛЮДЕЙ УЖЕ НА СЛОВЕ
«ЗДРАВСТВУЙТЕ»

Я не боюсь ничего, кроме скуки.

Грета Гарбо, актриса

Скуки боялась не только великая Гарбо.

Современный человек нетерпелив.

Его внутренние часы начинают тикать, едва вы откроете рот.

Он думает: «Ну вот, опять что-то скучное, никому не нужное».

Если в первую же минуту (или на первой же странице) он не увидит или не услышит ничего, что привлечет его внимание, то щелк — «далее» — и он уже переключился на что-то другое.

В этом разделе вы узнаете о разнообразных способах начать общение так, чтобы заинтриговать людей сразу же.

Читая эти главы, держите перед собой форму K5 и размышляйте: какие из описанных зачинов смогут привлечь интерес вашей аудитории и заставить ее все бросить и сосредоточиться только на вас.

ГЛАВА 1

СПРОСИТЕ: «А ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?..»

Не будет преувеличением сказать, что
ваша судьба зависит от производимого
вами впечатления.

Барбара Уолтерс, тележурналист

Не правда ли, страшно думать, что судьба вашего начинания определяется вашей способностью создать благоприятное впечатление о нем в первую минуту?

Именно так чувствовала себя Кэтлин Кэллендар, основатель PharmaJet, когда сказала мне:

— У меня две новости: хорошая и плохая. Springboard Enterprises предлагает мне выступить перед группой инвесторов в нью-йоркском Пейли-центре.

— Это отличная новость! Springboard помогла женщинам-предпринимателям вроде Робин Чейз из ZipCar получить финансирование более чем в 6,4 млрд долларов! А какая плохая?

— Выступление начинается в 14:30, и у меня будет всего десять минут. Что расскажешь за десять минут? Разве можно успеть рассказать о заслугах наших сотрудников, о клинических испытаниях и финансовых перспективах за такое время?

— Кэтлин, у тебя нет и этого времени. Инвесторам предстоит выслушать еще 16 человек помимо тебя. Чтобы пробиться через их послеобеденную дрему и заставить их услышать тебя, у нас есть буквально минута.

Вот какое вступление мы разработали. Оно не только помогло Кэтлин получить поддержку и финансирование — оно привело ее в рейтинг самых многообещающих социальных предпринимателей 2010 года по версии журнала BusinessWeek.

Знаете ли вы, что каждый год в мире
делается 1,8 млрд прививок?

Знаете ли вы, что до половины этих
прививок делается многоцветными
иглами?

Знаете ли вы, что таким образом мы
распространяем и поддерживаем те
самые заболевания, которые пытаем-
ся предотвратить?

Представьте, как было бы хорошо создать безболезненную одноразовую иглу, которая стоила бы в разы меньше современных.

Нет, не надо представлять. Мы создали ее. Она называется PharmaJet, и о ней уже пишут статьи...



И так далее, и тому подобное. Интересно? Всем находившимся в той комнате тоже было интересно.

Для сравнения, до этого PharmaJet начинала рассказ о себе с фразы «Мы представляем платформу доставки лекарственных препаратов для подкожных инъекций».

Кошмар. Такое вступление означает потерю слушателя с первых слов. Тем не менее именно так начинает общение большинство людей — с пространных разъяснений, во время которых аудитория думает: «Сколько можно?!» Все давно уже поняли, что слушать здесь нечего, и переключили внимание на нечто более увлекательное или срочное... Кэтлин получила конкурентное преимущество, потому что через минуту после начала ее речи все были заинтригованы и жаждали продолжения.

КАК ЕЩЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСТУПЛЕНИЕ ТИПА «ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?..»

Творчество нельзя впрыснуть
человеку, как укол. Необходимо создать
питательную среду для его зарождения.

Кен Робинсон, спикер TED № 1

Если вы сомневаетесь, можно ли использовать аналогичные вопросы при общении через интернет или в печати, а также очном — ответ, безусловно, будет положительным. Попробуйте последовать примеру Шона Кинера. Шон и коллектив его компании BootsnAll начали с вопроса «Знаете ли вы?..» 60-секундное видео на главной странице своего сайта. По словам Шона, новый продукт компании — Indie — моментально обрел популярность в том числе и благодаря этому вопросу. Вот как звучит вступление к видео:

•—————•

Знаете ли вы, что раньше, чтобы объехать пять городов, вам нужен был турагент?

Знаете ли вы, что на бронирование такого путешествия раньше уходило до двух суток?

Знаете ли вы, что стоимость этого путешествия раньше высчитывалась до пяти дней?

Представьте, что вы впервые можете запланировать и забронировать поездку по пяти городам самостоятельно, без помощи турагента.

Представьте, что вы сами можете получить информацию обо всех ценах.

Представьте, что на все это у вас уйдет меньше часа.

Не стоит представлять: мы уже создали такой инструмент. Он называется Indie.



Заинтригованы? То же самое чувствовали тысячи зрителей этого видео — и этого чувства им хватало, чтобы нажать на ссылку и узнать подробности.

Хотите понять, как такое вступление работает на письме? Допустим, вы пишете электронную книгу о том, как найти работу на нынешнем конкурентном рынке. Попробуйте начать текст так:

Знаете ли вы, что:

- из 3,6 млн вакансий, открывшихся в 2012 году, 80% никогда не публиковались?
- на каждую вакансию подается в среднем 118 резюме, но лишь автор каждого пятого удостоивается приглашения на собеседование?
- в 2013 году 53,6% американцев в возрасте до 25 лет с высшим образованием не работали или работали неполный день?

Представьте, что вы можете:

- узнать об отличных вакансиях, которые нигде не публикуются;
- существенно повысить свой шанс сходить на собеседование до конца этой недели;
- узнать десять новых надежных способов выделиться из толпы на современном сверхконкурентном рынке труда.

Можете не представлять. Новая 60-страничная электронная книга содержит реальные истории успеха людей, которые применяли эти приемы и нашли работу за три месяца. Более того...

Не правда ли, это намного увлекательнее, чем классические вступления типа «сейчас вы узнаете...», после которых думаешь: «Я не настолько тупой! Переходи уже к сути!» Кстати, если вам интересно: приведенная в этом отрывке статистика соответствует истине. Сотрудник моей компании Intrigue Agency нашел эти данные менее чем за пять минут научным способом УГ (упорного гугления).

ТРИ ШАГА ПО СОЗДАНИЮ ВСТУПЛЕНИЯ ТИПА «ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?..»

Нечто невероятное где-то ждет, чтобы мы
его узнали.

Астроном Карл Саган

Обратитесь к форме К5 и создайте вступление, содержащее сведения, которых не знает именно *ваша* аудитория и которые захватят ее внимание с первых слов.

ШАГ 1. НАЧНИТЕ С ТРЕХ ОЧЕНЬ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ ТИПА «ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?..»

Сообщите три вещи, которых ваша аудитория не знает, но хотела бы знать и которые связаны:

- с темой проблемы, которую вы решаете;
- срочностью вопроса, над которым вы работаете;
- мощным сдвигом в тенденциях, которые вы обсуждаете;
- неудовлетворенными потребностями, на которые вы отвечаете.

Всегда цитируйте только авторитетные источники (например, *Wall Street Journal*, *Forbes*), чтобы добавить веса и убедительности своим словам. Никаких расплывчатых обобщений типа «миллионы людей сидят без работы» или «безработица сейчас на подъеме». Узнайте точно, сколько безработных в стране в этом месяце, — тогда люди поверят, что вы говорите правду и ваши данные точны.

Не надо думать «Где же я найду все эти факты, всех этих экспертов, всю эту статистику?» — Google к вашим услугам. Можете использовать любой другой удобный вам поисковик. Попросите его найти по вашей теме:

- шокирующую статистику;
- последние исследования;
- выдающихся экспертов;
- нашумевшие статьи;
- меняющиеся тенденции;
- лучшие сайты или популярные блоги.

За несколько минут вы можете обнаружить, что известный аналитический центр только что опубликовал данные, доказывающие, что решаемая вами

проблема усугубляется в геометрической прогрессии и влечет намного худшие последствия, чем предполагалось ранее.

Вы можете найти исследование, доказывающее, что ваша целевая аудитория с каждым годом тратит именно на вашу категорию продуктов все большую долю своего дохода, обещая вам громадную прибыль.

Ваша цель — чтобы, услышав обнаруженные вами (и напрямую связанные с проблемой, которой вы занимаетесь) факты о деньгах, времени, безопасности, удобстве, здоровье, эффективности, рисках или законах, ваши слушатели воскликнули: «Да ну?! Вот это новость!»

Включите эти факты в три вопроса «Знаете ли вы?..». Почему только три? Многие думают, что чем больше данных приведешь в свою поддержку, тем больше одобрения получишь, — так вот, они неправы.

7 мая 2011 года в передовице Newsweek под названием «Отмороженные» сообщалось, что чрезмерный поток информации заставляет людей отключаться от происходящего. Если им не удастся усвоить вашу грудку знаний, они не смогут вас поддержать. Намного правильнее будет тщательно отобрать три самых ярких факта и вложить в них максимум смысла, чтобы сразу же произвести мощное впечатление на людей.

**ШАГ 2. НАЧНИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ТРИ УТВЕРЖДЕНИЯ
СО СЛОВА «ПРЕДСТАВЬТЕ...» — ДАЛЬШЕ ПЕРЕЧИСЛИТЕ
ТРИ КАЧЕСТВА ВАШЕГО РЕШЕНИЯ ИЗ КАТЕГОРИИ
«ВСЕМ БЫ ТАКОЕ»**

Слово «представьте» вырывает человека из реальности и заставляет активно обрабатывать то, что вы говорите, а не пассивно воспринимать звуки. Аудитория уже не отстранена. Она полностью сосредоточена на вас, она перестала рассеянно думать об НЛО (нерассортированных «левых» объектах), скопившихся на рабочем столе. Как придумать три качества из категории «Все́м бы такое»? Вспомните Кэтлин Кэллендар и PharmaJet. Что заботило ее аудиторию? Повторное использование игло́к — поэтому мы подчеркнули, что они одноразовые. Боль от уколов — мы указали, что они безболезненные. Подобных людей всегда волнуют деньги — мы отметили, что новые иглы в разы дешевле обычных. Видите, как мы отбросили все ненужное и превратили решение в лаконичный идеальный сценарий, вызывающий у аудитории реакцию из категории «Все́м бы такое»? Вот и вы сделайте так же.

**ШАГ 3. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕРЕХОДНУЮ ФРАЗУ
«НЕ СТОИТ ПРЕДСТАВЛЯТЬ: МЫ СОЗДАЛИ ТАКОЙ
ПРОДУКТ. БОЛЕЕ ТОГО...»**

Расскажите о конкретных случаях и доказательствах, чтобы люди уверились: это не афера и не иллюзия, это реальный прорыв — и вы и ваша команда

готовы отвечать за него. Поделитесь восторженным отзывом именитого клиента. Продемонстрируйте статью, в которой приведен отчет о ваших результатах. Приведите итоги тестирования, подтверждающие, что ваше предложение не содержит лишних рисков. Все уже проверено, мин нет.

Наконец, еще одна причина, по которой вступление типа «Знаете ли вы?..» столь эффективно: все перечисленное легко втиснуть в ненавязчивые шестьдесят секунд. Ваши конкуренты все еще толкуют сонной аудитории, о чем будет их выступление, а вы уже завоевали ее внимание и уважение — и пробудили желание слушать дальше.

Надеюсь, вы опробуете это вступление в следующий раз, когда от общения будет многое зависеть. Оно преобразило жизнь множества моих клиентов — и я знаю, что оно способно помочь вам установить связь с важными людьми за рекордно короткое время.

ПРАКТИКА

Вы делаете сегодня то, что работает, или
то, что делали вчера?

Фил Макгроу, телеведущий

1. Как дела с вашей формой K5? Как вы можете заменить традиционное вступление из серии «Сейчас вы услышите...» на три вопроса типа «Знаете ли вы?».

2. Как можно помочь аудитории представить ваш идеальный сценарий с помощью слова «Представьте...»? Как можно отсечь все ненужное, выбрать три аспекта вашего решения и сделать из них заманчивые идеи категории «Всем бы такое»?

3. К чему лучше сделать переход «Не стоит представлять...» и какие доказательства можно предъявить, чтобы аудитория поняла, что ваше решение не фантастика — оно реально и вы готовы отвечать за него?

ГЛАВА 2

ПОКАЖИТЕ ИМ РЫБУ

Люди сами не знают, чего они хотят, пока
им это не покажешь.

Стив Джобс, предприниматель

Джобс был совершенно прав. Не знают, пока не покажешь.

Сейчас объясню, что я имею в виду. Возможно, вы читали книжку «Челюсти» или смотрели фильм? А знаете ли вы, как появилась легендарная картинка, по которой мы все помним их? Президент издательства Vantam Books Оскар Дайстел отверг изначальный вариант обложки, на которой было просто слово «Челюсти» — белым шрифтом на черном фоне. Дайстел опасался, что читатели решат, будто это книга о дантисте. Он вернул работу дизайнерам со словами: «Я хочу увидеть эту рыбу».

Тогда дизайнеры и создали хрестоматийный уже образ женщины, которая беспечно плавает в океане, не подозревая о поднимающейся из глубин громадной акуле. Это незабываемое изображение оказалось столь популярным, что впоследствии киностудия использовала его для рекламы экранизации

книги. Возможно, вы уже давным-давно не видели этот кадр — но наверняка он сейчас всплыл перед вашим мысленным взором.

Чтобы рассказать историю, надо воплотить ее идею в подходящем образе. Так вы не только гарантированно привлечете внимание людей, но и заставите их запомнить вашу мысль. Смогли бы «Челюсти» собрать более 470 миллионов долларов в прокате и войти в десятку самых успешных кинолент всех времен без своей легендарной афиши, сразу объясняющей нам суть фильма? Вряд ли.

ПОКАЖИТЕ ПРОБЛЕМУ ТАК, ЧТОБЫ АУДИТОРИЯ ЖАЖДАЛА РЕШЕНИЯ

Если рекламируешь огнетушитель, начни
с пожара.

Дэвид Огилви, легенда рекламы

Предприниматель Кари Картер понимала, насколько важно «показать людям рыбу». Кари участвовала в конкурсе под названием «Аквариум с дельфинами» (более гуманная версия телешоу «Аквариум с акулами» или «Пещера дракона»; участники представляют свой продукт жюри, состоящему из инвесторов, пытаясь заинтересовать их в спонсорстве).

Я входила в жюри и имела возможность заранее ознакомиться с бизнес-планом Кари. Она придумала крючок под названием Cargo, чтобы вешать в автомобиле сумку. Я подумала: «Что? Она собирается строить бизнес на каком-то крючочке для сумки?..»

Однако Кари заинтриговала всех с первой же минуты. Она вытащила на середину полноразмерное автомобильное кресло, поставила его на пол рядом с собой и положила на него сумку. Потом выпрямилась, оглядела жюри, положила руки на воображаемый руль и начала «вести машину», говоря:

«Бывает ли так, что вы едете спокойно и вдруг вынуждены резко затормозить?»

Ваша сумка падает с пассажирского сиденья, из нее вываливается мобильный телефон. Вы судорожно пытаетесь собрать вещи и при этом не попасть в аварию. А представьте, что вам больше никогда не придется волноваться по этому поводу. Представьте, что у вас есть крючок, который...»

В этот момент один из членов жюри встал и произнес: «Дайте два. Один возьму жене, другой дочери».

Вау! За шестьдесят секунд Кари смогла перейти от скептического «Что?» к воодушевленному «Дайте два». Вот какова сила демонстрации и вопросов. Кари предприняла сразу несколько разумных шагов, которые усилили впечатление от ее продукта и привлекли всеобщее внимание.

1. Она проиллюстрировала свое высказывание.

Наверняка притащить автомобильное кресло в конференц-центр Лонг-Бич было непросто. Однако оно того стоило: кресло вызвало любопытство. Мы все

недоумевали: «Что она будет с ним делать?» Вместо того чтобы стать еще одной «говорящей головой», Кари завоевала наш интерес еще до того, как представилась.

2. Она «заставила нас смотреть».

Внимание там, где взгляд. Если мы не смотрим на выступающего, мы не слушаем его. Кари предложила нам нечто притягивающее взгляды — и мы отвлеклись от экранов и сосредоточились на ней.

3. Она начала с «пожара».

Вместо того чтобы описывать свой стартап, она показала нам «пожар» (проблемную ситуацию) — и мы захотели получить ее «огнетушитель» (решение проблемы). Мы вспомнили случаи, когда нечто похожее случалось с нами самими или близким человеком, и пришли к самостоятельному выводу: нам нужен ее продукт, чтобы подобное больше не повторялось.

НЕ «РАССКАЖИ И ПОКАЖИ» — ПОКАЖИТЕ И СПРОСИТЕ!

Я убежден: если показать людям
проблему и решение, у них появится
мотивация к действию.

Билл Гейтс, филантроп

Многие из нас в детском саду играли в игру «расскажи и покажи». Важный посыл концепции INTRIGUE состоит в том, что спрашивать разумнее,

чем рассказывать. А еще разумнее показывать и спрашивать. Почему? Потому что таким образом ваша аудитория оказывается втянутой в процесс и визуально, и вербально.

Вот еще пример того, как принцип «покажи и спроси» способен помочь вам заручиться поддержкой аудитории.

Я работала с клиенткой, создавшей агрегатор чеков. Что? Что слышали. Если название продукта вызывает у людей недоумение, всегда полезно превратить его описание в демонстрацию. И вот как моя клиентка начинала свою презентацию. Она приносила с собой чемодан и начинала рыться в нем, говоря:

«Приходилось ли вам, вернувшись из командировки, пытаться собрать все чеки — и понимать, что вы их потеряли?

А может, вы их находили — вот такие мятые (она демонстрировала комок рваных, намокших чеков), — но не могли разобрать на них ни слова?

Бывало ли так, что вы проверили все карманы чемодана — и поняли, что на пропавших чеках были самые крупные суммы?

Знаете ли вы, что 67% много путешествующих деловых людей не получают полного возмещения дорожных расходов именно потому, что не могут отыскать чеки?

Правда, было бы чудесно перестать волноваться об этом раз и навсегда? Представьте, что...»

Понимаете, как это работает? На середине этой тирады люди уже смеются, потому что узнают себя в описываемой ситуации. Задавать вопросы «Случалось ли

вам?..», «Было ли такое?..» или «Правда, было бы замечательно?..», одновременно разыгрывая неприятную ситуацию, — это эффективный способ заручиться поддержкой аудитории, которая станет думать: «Да, у меня все то же самое, и я хочу от этого избавиться». Вы поймете, что попали в точку, когда услышите: «Буквально вчера!..» и «Прямо мой случай!».

ПОКАЖИТЕ И СПРОСИТЕ — И СДВИНЬТЕ БРОВИ АУДИТОРИИ ВВЕРХ!

Лучшее, что вы можете сделать, — это
удивить самого себя.

Стив Мартин, комик

Есть и еще одна причина высокой эффективности принципа «покажи и спроси». Он заставляет брови аудитории ползти вверх.

Зачем нам нужен именно этот маршрут бровей? Он показывает, удалось ли вам пробиться сквозь посторонние мысли слушателей и привлечь их благосклонное внимание.

Попробуйте прямо сейчас. Представьте, что некто объясняет вам, чем он занимается, а вы никак не можете уловить нить. Нахмурьтесь. Чувствуете беспокойство, растерянность? Весь ваш вид выражает, что вы не понимаете говорящего. А если вы его

не понимаете, он не сумеет получить от вас желаемого, ведь *человек, находящийся в замешательстве, не может сказать «да»*.

А теперь перестаньте хмуриться. Если брови не трогаются с места, значит и ваша *душа* не затронута. То, что вы слышите, не производит на вас впечатления и не доходит до вашего сердца. А теперь *поднимите* брови. Ощущаете вовлеченность, заинтересованность? Вам хочется узнать больше? Значит, услышанное задело вас за живое.

Отныне ваша цель — заставить людей поднять брови в первую же минуту вашего общения. Это явный знак любопытства (они хотят знать больше!) и того, что вы завоевали их благосклонное внимание.

ПОКАЖИТЕ ИМ ЛИЦО

Господа, у вас было мое любопытство,
а теперь есть и мое внимание.

*Персонаж Леонардо Ди Каприо
в фильме Квентина Тарантино «Джанго
освобожденный»*

Однажды меня попросили помочь топ-менеджеру IT-компании подготовиться к ежегодному собранию департамента. Когда он показал мне свою презентацию, я спросила:

— Какое чувство вы хотите вызвать у подчиненных?

Он недоуменно поморгал:

— Чувство?

— Именно так.

— Хм, наверное, гордость. В этом году мы перевыполнили все планы.

— А еще?

— Скажем, предвкушение. В первом квартале мы запускаем новый продукт, с ним у нас связаны амбициозные планы.

— Может, добавить в слайды несколько фотографий сотрудников?

В его файле PowerPoint были сплошные слова, цифры и графики. Ни одного фото его товарищей, которые, собственно, и воплотили в жизнь все эти цифры и превзошли прогнозы.

Клиент быстро понял мою идею и попросил корпоративного фотографа обойти офисы и запечатлеть тех, кто внес максимальный вклад в результаты звездного года. Неделю спустя он связался со мной: «Вы бы это видели! Смотря на своих коллег на экране, люди начинали хлопать, а выходя из зала, говорили друг другу: „Дай пять!“»

Такова сила показанного лица. И это не должны быть незнакомые лица с фото, найденных в интернете. Лучше попробуйте вот что (но сначала получите разрешение!).

— Отметьте сотрудников, показав их личные фото на годовом собрании.

— Выложите на сайте реальные фотографии клиентов.

- Завершите собрание на высокой ноте, продемонстрировав фотогалерею улыбающихся участников собрания, чтобы помочь им почувствовать особую важность мероприятия и порадоваться друг за друга.
- Сделайте информационный бюллетень интереснее, включив в него непарадные фото ваших сотрудников.

Режиссер-постановщик Ирвин Кершнер (известный по трилогии «Звездные войны») говорил: «Нет ничего интереснее ландшафта человеческого лица». Это особенно верно, если этот человек вам знаком. Хотите привлечь внимание? Делитесь не только фактами, но и лицами!

Хотите узнать еще несколько способов заинтриговать людей и заставить их поднять брови? В следующей главе я расскажу, как получить конкурентное преимущество в борьбе за чужое внимание.

ПРАКТИКА

Скажи мне — и я забуду, покажи мне —
и я запомню, дай мне сделать — и я пойму.

Конфуций

1. Взгляните на форму К5. Как вы покажете людям рыбу? Как вы можете превратить свою идею в изображение, чтобы люди уловили ее суть?

2. Как можно инсценировать проблему, чтобы люди возжаждали вашего решения? Как продемонстрировать продукт, чтобы люди наглядно увидели всю ценность вашего предложения?

3. Как вы сможете показать и спросить? Какие вопросы типа «Случалось ли вам?..» или «Было ли у вас?..» вы могли бы «показать вживую», чтобы люди представили себя в ситуации, где им был бы необходим ваш продукт?

4. Как лучше отметить сотрудников, партнеров и клиентов, продемонстрировав (с их разрешения) их лица в информационных сообщениях, чтобы сделать вашу коммуникацию более живой и эмоциональной?

ГЛАВА 3

ПРОДЕМОНСТРИРУЙТЕ УНИКАЛЬНОСТЬ

Всякий ожидающий признания
преступно наивен.

Барбара Джордан, конгрессвумен

Многие люди *очень* робеют, пытаясь привлечь внимание сильных мира сего. Робость бывает очаровательной, но, чрезмерно развитая, она способна стать вашей ахиллесовой пятой. Примите как факт, что деловое общение есть конкуренция за внимание клиента. Здесь нельзя позволить себе быть стеснительным и смиренно ждать, пока вашу уникальность признают. Это наивно, идеалистично и невыносимо пассивно.

Именно вы ответственны за то, чтобы выделиться из толпы и сделать так, чтобы заметили именно вас. От этого зависит, пойдет ли ваша карьера вверх или вниз.

Мой сын Том — отличный пример того, как принятие на себя ответственности за демонстрацию своей уникальности способно помочь вам обрести работу мечты. Том и его брат выросли на островке Мауи

Гавайского архипелага. Однажды звездным вечером мы вышли на наши традиционные «походушки». Знаете, что это? Это когда я иду пешком по тихим улочкам района, а мальчики катаются вокруг меня на скейтбордах или велосипедах. Так вот, тем вечером я спросила Тома, кем он хочет быть, когда вырастет.

Том показал на небо: «Хочу делать что-нибудь связанное с тем, что над нами».

Мы и подумать не могли, что в результате Том окончит Виргинский технологический университет и будет специализироваться одновременно на аэрокосмической инженерии, физике, астрономии и математике. Я даже с домашним заданием никогда ему не помогала. За пару месяцев до окончания вуза Том поинтересовался вакансиями для выпускников — и не мог поверить своим глазам. Центр управления полетами НАСА в Космическом центре имени Линдона Джонсона искал сотрудника. Помните фильм «Аполлон-13», где Том Хэнкс говорит: «Хьюстон, у нас проблема»? Он разговаривает именно с этим Центром.

Том тут же заполнил заявление и попросил меня взглянуть. Текст был впечатляющий — но сын не упомянул об одном достижении, которое, как мне казалось, могло помочь его заявлению выделиться из череды многих других.

— Том, а почему ты не написал, что в составе школьной команды выиграл международный конкурс проектов пилотируемого полета на Марс?

Знаете, что он ответил?..

— Мам, это как-то нескромно. Не хочу хвастаться.

Р-р-р.

— Том, если ты это действительно сделал, это не хвастовство, а правда. Поставь себя на место сотрудников Центра. Им пришлют сотни заявлений — и все они будут *очень похожи*. У всех отличные оценки, специализация по нескольким предметам, дополнительные курсы. Тебе надо понять, чем ты *отличаешься* от них. Если ты добился чего-то, чем мало кто другой может похвастаться, именно одна эта деталь может решить дело и убедить их пригласить тебя на собеседование.

Том внес в заявление новые данные, попал на собеседование и получил работу. Теперь он ежедневно принимает участие в управлении космическими полетами — работает с астронавтами и МКС. Этой удачей он обязан (как минимум отчасти) именно тому, что указал в своем заявлении редкое достижение, отделив себя от массы других претендентов.

В ЧЕМ ВАШЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?

Если у тебя нет конкурентного
преимущества, не ввязывайся в конкуренцию.

Джек Уэлч, бывший глава General Electric

Вам предстоит побороться за работу, должность или контракт? Как лучше продемонстрировать свою

уникальность? Что сделает вас золотым слитком среди пустой руды?

- Вы выступили в роли лидера и помогли людям достичь впечатляющей измеримой цели за конкретный отрезок времени?
- Вы предложили инициативу или проект, которые принесли большую пользу организации, отрасли или сообществу?
- Вы отмечены наградами за личные качества, вклад в общее дело, добровольное участие или помощь коллегам?
- Есть ли в вашей частной жизни нечто необычное, что может зацепить собеседника? Может быть, вы ведете лекции в музее, занимаетесь виндсерфингом или помогаете гуманитарной организации?

Если уж вы просите кого-то потратить на вас деньги (а получить работу, должность или контракт значит именно это), вам придется продемонстрировать ту прибыль, которую вы ему принесете.

Вам наверняка знакома фраза «Что нельзя измерить, тем нельзя управлять». Если вы не продемонстрируете достоверные измеряемые результаты, которых вы достигли для других, то у тех, чьей поддержки вы ищете, не будет оснований верить, что вы способны обеспечить результаты для них.

Подкрепите каждое свое утверждение конкретными примерами того, как, что и сколько вам удалось сэкономить, урегулировать или заработать для предыдущих работодателей, спонсоров и инвесторов. Это создаст вам конкурентное преимущество, поскольку

многие другие кандидаты пришлют длинный перечень мест работы, но не подтвердят свои способности конкретными фактами.

ОЧЕВИДНОЕ НЕ ИНТРИГУЕТ

Я сказал врачу, что сломал ногу в двух
местах. Он посоветовал мне больше
не ходить по подобным местам.

Хенни Янгмен, комик

Один бухгалтер из Центральной Калифорнии как-то сказал мне: «Я понимаю, как важно демонстрировать свою уникальность, но ничего уникального в себе не вижу. Я пытаюсь конкурировать с более авторитетными компаниями за право обслуживать крупнейшего землевладельца в регионе — но ведь мои заслуги намного скромнее».

Если ваши противники — огромные фирмы со звездными клиентами и вам не под силу соревноваться с ними на их условиях, *не делайте этого*. Столкнуться лоб в лоб с заведомо превосходящей силой — значит проиграть.

Поступите иначе. Сделайте упор на то, что вы маленькая контора без лишней бюрократии и что клиенты могут рассчитывать на быстроту ваших процессов. Если ваши конкуренты — столичные зубры, подчеркните,

что во главе вашей компании стоит женщина и вы отлично разбираетесь в локальной специфике. Возможно, с их офисами в двадцати штатах вы не сможете соревноваться — зато они не смогут соревноваться с тем фактом, что вы в прошлом руководили местной Торговой палатой и знаете всех предпринимателей в городе.

В ЧЕМ ВАШЕ ПАРТНЕРСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?

Когда твое окружение разделяет твою
страсть к общей цели, возможно все.

Говард Шульц, основатель Starbucks

Порой, чтобы побудить людей поднять брови, надо сосредоточиться не на том, чем ты отличаешься от конкурентов, а на том, чем ты похож на тех, перед кем выступаешь.

Именно так поступила Лесли Чарльз, готовясь к писательской конференции. Лесли сказала, что хочет, чтобы ее представляла Патти Брейтман, работавшая агентом у Джона Грэя («Мужчины с Марса, женщины с Венеры») и Ричарда Карлсона («Все это мелочи жизни»).

Я спросила:

— Что могло бы заинтересовать Патти в твоей книге?

— Ну, в наши дни люди испытывают такой стресс, что часто срывают раздражение друг на друге. В моей книге представлены практические советы, как предчувствовать гнев и работать с ним.

— Отлично. А теперь скажи мне, что заставит Патти работать с тобой, учитывая, что у нее и так полно клиентов и нет свободного времени?

Лесли воззрилась на меня:

— Даже не знаю...

— Многие авторы думают, что для заключения договора на публикацию главное — написать хорошую книгу. Это важно, но многие замечательные книги так и не находят издателя. Агенты берутся за писателей на свой страх и риск. Они получают деньги, только если книга выстрелит. Ты должна предложить ей амбициозный маркетинговый план по продвижению продаж — и хорошо бы предусмотреть общую бонусную программу для тебя и Патти.

— То есть неважно, что моя книга хорошая и может помочь множеству людей?

— Конечно, важно. Но этого недостаточно.

Я знала, что Лесли занималась выездкой лошадей, и предложила указать это в аннотации. Лесли посмотрела на меня изумленно:

— Но это же не относится к теме книги.

Я улыбнулась:

— Знаю. Но Патти тоже занимается выездкой.

Встретившись, Патти и Лесли сразу нашли общий язык, много говорили о лошадях — и договорились о сотрудничестве. Какова же мораль этой истории? Лесли была начинающим автором. Патти в тот

момент была самым востребованным агентом мира в сфере нехудожественной литературы. При этом ее внимание привлек не столько потенциал книги Лесли, сколько общее хобби.

Качество, талант и потенциальная выгода — все это значимо. Но ваш проект может никогда не дойти до реализации, если в первую минуту или на первой странице вы не предъявите:

Конкурентное преимущество, которое докажет: вы *не такой*, как прочие претенденты.

Партнерское преимущество, которое докажет: вы *такой же*, как ваш визави, в каком-то очень важном для него смысле.

И то и другое способно завоевать сердца и внимание тех, от кого зависит ваше будущее.

ПРАКТИКА

Недостаточно, чтобы люди думали, что
ты лучший в своем деле. Надо, чтобы они
думали, что ты единственный.

*Джерри Гарсия,
вокалист группы Grateful Dead*

1. Пора пересмотреть форму К5. Что такого уникального вы можете продемонстрировать, чтобы получить конкурентное преимущество? Какие впечатляющие достижения привлекут внимание нужных

вам людей? В чем вы самый лучший или единственный?

2. Каким достижением или опытом могут похвастаться немногие из ваших конкурентов? Как вы можете подкрепить свою кандидатуру именами и цифрами, чтобы вызвать доверие?

3. Что у вас общего с теми, кто принимает решение, — на чем вы можете сыграть, чтобы завязать с ними отношения?

ГЛАВА 4

ПРЕВРАТИТЕ «НЕТ» В «ДА»

Если продавать только то, что знаете,
обязательно продешевите.

Кэрри Андервуд, певица

Если вы будете говорить только о том, что знаете... вас ждет результат, о котором вам лучше не знать. Спросите себя заранее: «Почему мне откажут?» — и предвосхитите реакцию аудитории. Вот пример отличного использования этого приема.

Несколько лет назад я посетила конференцию Business Innovation Factory (BIF) в Провиденсе. Это удивительное мероприятие, на котором я встретилась с ведущими инноваторами со всего мира, такими как Тони Шей из Zappos и Алан Уэббер из Fast Company.

Самое яркое выступление стало для всех сюрпризом. Выступающая вышла в центр сцены и подождала, пока стихнет шум. Затем, широко улыбнувшись, она наклонилась к зрителям:

— Я знаю, о чем вы думаете. Что может знать об инновациях тринадцатилетняя девочка?..

Она сделала паузу, посмотрела на нас с озорством и продолжила:

— Мы, тринадцатилетние девочки, кое-что знаем... Например, как эффектно отбросить волосы назад.

За какие-то тридцать секунд Кассандра Лин завладела вниманием всего зала.

Как? Она знала, что о ней думают, и понимала, что сидящие перед ней интеллектуалы могут сомневаться в ее способности принести им пользу. Она перехватила инициативу и таким образом покорила аудиторию.

Кстати, Кассандра успешно продолжила завоевывать наше внимание и уважение: она рассказала, что вместе с другими семиклассниками исследовала канализационные стоки Провиденса и обнаружила, что они забиты маслянистыми отложениями. Друзья основали проект TGIF — Turn Grease Into Fuel («превратим жир в топливо»). Каждую субботу они собирают жирные отходы ресторанов и промзон, утилизируют и жертвуют вырученные деньги малоимущим семьям. Берите пример.

КАК ПРЕВРАТИТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ В ПРИТЯЖЕНИЕ?

Не разрешай говорить тебе «нет» тому,
кто не волен сказать тебе «да».

Элеонора Рузвельт, первая леди

Какую ситуацию вы описали в форме K5? Что заставит вашу аудиторию воскликнуть: «Да вы шутите?!» Допустим, вы предлагаете дорогостоящую программу и предвидите, что босс подумает: «У нас в бюджете нет на это денег».

Озвучьте его сомнения: «Вы наверняка сейчас думаете, что у нас в бюджете нет на это денег. Если вы

уделите мне еще три минуты, я объясню, где мы возьмем деньги и как сможем вернуть их за три первых месяца проекта».

Представьте, что вы предлагаете руководству вашей ассоциации программу привлечения новых участников — а они наверняка мысленно подбирают аргументы против, поскольку в прошлом году похожая программа провалилась.

Начните так: «Может быть, вы думаете: да мы уже пробовали нечто подобное и ничего не вышло. Вы правы — мне удалось выявить три ошибки, которые мы совершили в прошлый раз, и предусмотреть защиту от них в новом проекте».

Учтите: если вы сами не озвучите возражения оппонентов, они не станут вас слушать, а будут с нетерпением ждать, когда вы прерветесь, чтобы вставить свои контраргументы.

А ЕСЛИ МНЕ УЖЕ ОТКАЗАЛИ?

Как могут люди поверить тебе, если
они не знают, о чем ты им говоришь?

А не знают они потому, что не слушают
тебя, а не слушают потому, что ты им
неинтересен.

Билл Бернбах, легенда американской рекламы

Еще люди не слушают, если они уже ответили вам «нет». Пока у них в голове сидит «нет», они никогда

не скажут вам «да»... если только вы не представите новые данные, которые дадут им возможность, сохранив лицо, пересмотреть и отменить свое предыдущее решение.

Такая задача стояла перед Ари — участником моего берлинского семинара, который поднял руку и спросил:

— А если я пытаюсь завязать сотрудничество с тем, кто уже когда-то мне отказывал?

Я ответила:

— Вы сможете убедить дать вам второй шанс, если признаете, что вас обоснованно отвергли в прошлом, и укажете, что обстоятельства изменились и у вас появились новые аргументы, которые они наверняка захотят принять во внимание. Какая конкретно у вас ситуация?

— Мы только что наняли профессионального футболиста в качестве тренера выездной команды, в которой играет мой сын. Нам надо найти средства, чтобы платить тренеру. Мы хотели бы обратиться к владельцу местного книжного магазина — но его и так все просят о пожертвованиях. Обычно взамен все предлагают разместить название магазина на форме — но это не убедит его согласиться, потому что прибыль у него от этого не вырастет.

— Хорошо, что вы сами это понимаете. Начните так: «Могу себе представить, как часто к вам обращаются за спонсорской поддержкой». Так вы покажете, что понимаете, насколько это непросто, когда все считают тебя обязанным участвовать во всех благотворительных акциях района.

— Так, а дальше что сказать?

— Сразу переходите к тому, как вы принесете прибыль *собеседнику*. Например: «Именно поэтому я хотел бы предложить вам участие в мероприятии, которое привлечет в ваш магазин посетителей, поднимет вам продажи и прославит ваше имя в местной прессе».

Ари улыбнулся:

— Это наверняка его заинтересует.

— Конечно. Дальше объясните ему, что вы хотели бы организовать автограф-сессию вашего тренера, который недавно издал бестселлер. Пусть он сам выберет день. Еще скажите, что вы уже договорились с родителем одного из ребят, профессиональным фотографом: он будет снимать посетителей с тренером на фоне логотипа магазина по десять долларов за фотографию. Так вы и деньги соберете, и обеспечите ему долгосрочную рекламу, ведь эти фотографии люди примагнитят на холодильник и будут регулярно видеть. В дальнейшем продолжайте смотреть на дело глазами владельца магазина. Что еще могло бы его привлечь?

Ари подумал минуту:

— Знаю! У одного из ребят мама очень популярна в соцсетях. Она может разрекламировать мероприятие в блоге, в Twitter и на Facebook — так мы соберем еще больше людей.

— Отличная идея. Устройте ажиотаж — так вы соберете еще больше денег для магазина и команды. Обратите внимание, что все эти действия должны быть полезны и для книжного, и для футбола. В этом красота нашего подхода: выигрывать должны все.

ПРАКТИКА

Кто против воли убежден, остался
в мыслях при своем.

Лоренс Питер, литератор

1. Взгляните на форму К5. Если вы хотите, чтобы некто дал вам шанс, поймите, *что* мешает ему это сделать, и сами приведите контраргументы.

2. Постарайтесь прочесть мысли аудитории. В чем они сомневаются? О чем они уже составили негативное мнение? Как вы можете озвучить эти возражения, чтобы развенчать их?

3. Возможно, эти люди вам уже отказывали в прошлом? Как вы можете с самого начала признать это, начав со слов «Могу себе представить...», и затем предложить новые доказательства преимуществ вашего предложения для них — чтобы расположить их к себе, убедить изменить свое мнение и дать вам шанс?

ГЛАВА 5

НАСТРАИВАЙТЕСЬ, А НЕ РАССТРАИВАЙТЕСЬ

Я волнуюсь, если не волнуюсь. Мандраж — это нормально. Надо просто направить его в шоу.

Бейонсе, певица

Как-то некая предприниматель подошла ко мне в страшном волнении:

— На прошлой неделе у меня посреди важной презентации завис ноутбук. Я убила кучу времени, пока все наладила, — но было уже поздно. Все отвлеклись, и я не сумела вернуть их. Скоро у меня еще одна презентация — и я уже боюсь, вдруг опять то же самое. Помогите мне вернуть уверенность в себе!

Я задала ей вопрос:

— Вы занимаетесь каким-нибудь спортом?

— Да — но при чем тут это?

— Раз вы спортсменка, вы должны знать, что, выходя на линию, игроки ведут себя по-разному. Есть сорт людей, которые делают шаг назад и думают: «Хоть бы не подал, а». А другие делают шаг вперед и думают: «Ну давай, подавай!»

Я посмотрела ей прямо в глаза:

— Уверена, что вы из вторых.

Она засмеялась:

— Вы правы.

— Именно по этой причине прямо с сегодняшнего дня вы будете рассматривать выступления как спорт: выходите на сцену и бросайте аудитории эту уверенную мысль, которая заставит вас думать, выглядеть и действовать как победитель.

Знаменитую американскую теннисистку Крис Эверт как-то спросили в первый день Открытого чемпионата США 2014 года, есть ли шансы на победу у Серены Уильямс. Вот что она ответила: «Все мы знаем, что главное для нее — уверенность в себе». Уверенность — главное для *всех* нас. К счастью, это тренируемый навык, а не какая-то таинственная черта, которая либо есть, либо нет. Следующие четыре шага помогут вам направить волнение в «шоу», чтобы вы смогли вступить в любой контакт с жадной действия.

РАССМАТРИВАЙТЕ КОММУНИКАЦИЮ КАК СПОРТ

Она выходит на корт, словно не сомневаясь
в победе. Она выглядит как победитель.

Патрик Макинрой о 15-летней теннисистке

*Сиси Беллис, участнице Открытого
чемпионата США 2014 года*

Вот какие приемы я показала клиентке, чтобы помочь не расстраиваться, а настраиваться. Помните:

вы действуете в соответствии со своими ожиданиями. Готовьтесь к важным встречам как к ответственному матчу. Нижеприведенные советы помогут вам выйти к аудитории готовым к всеобщему вниманию и уважению. Вы будете чувствовать себя — и выглядеть — как победитель. Это нетривиальная задача. В конце концов, если вы сами не уверены в себе, как могут быть в вас уверены окружающие?

1. Отправляйтесь на прогулку-репетицию.

Вам советуют репетировать выступление перед зеркалом? Ужасный совет! Так вы думаете только о себе и концентрируетесь на себе самом. Намного разумнее выйти погулять, практикуя мультифокусную концентрацию.

Что такое мультифокусная концентрация? Это такое восприятие происходящего, которое позволяет спортсменам сохранять сосредоточенность, адаптируясь к изменчивым обстоятельствам (в противовес настороженности).

Задумайтесь над этим. Бейсболистам приходится предвидеть особенности подачи и планировать отбивание мяча, параллельно отслеживая, занял ли товарищ по команде вторую базу. Футболисты пасуют мяч бегущему коллеге, в то же время стараясь избежать встречи с защитником соперников и следя за перемещениями вратаря.

Как же перенять мастерство профессиональных атлетов и овладеть мультифокусной концентрацией

в общении? Вам придется выбраться из-за рабочего стола и отправиться в путь. Стэнфордское исследование 2014 года подтвердило, что «во время ходьбы творческая результативность повышается в среднем на 60 процентов».

Во время ходьбы и одновременной отработки выступления вам придется обращать внимание на встречающихся вам людей, передвигающихся пешком, на велосипеде или скейтборде. Вы — в буквальном и переносном смысле — учитесь соображать на ходу: планируете выступление, которым поднимете (и удержите в этом положении) брови аудитории, и между делом реагируете на изменения ситуации вокруг. Именно в таком состоянии мультифокусной концентрации вы и должны находиться, когда начнете делать презентацию, проходить собеседование или вести переговоры по контракту.

2. ВЫРАБОТАЙТЕ ГИБКИЙ ПЛАН.

Никогда не стоит выучивать текст выступления наизусть или считать его с телесуфлера. Это фиксирует ваше внимание на записях или мониторе и отвлекает его от зрителей. А если вы не сосредоточены на аудитории, с чего бы ей сосредоточиваться на вас? К тому же стоит чему-то пойти не так, вы сразу расстраиваетесь, потому что следите за происходящим в вашей голове, а не вокруг вас.

Коммуникация состоит не в том, чтобы донести до людей заготовленный текст слово в слово.

Интригующее общение устанавливает связь с аудиторией, зажигает огоньки в глазах. Оно требует наблюдения за зрителями: им интересно? скучно? понятно? сложно? — и соответственной адаптации произносимого нарратива в реальном времени в соответствии с реакцией зала.

3. ОБЕСПЕЧЬТЕ СЕБЕ «ПОДДЕРЖКУ ДОМАШНИХ СТЕН».

Почему большинство спортивных команд играет дома лучше, чем на выезде? Они чувствуют себя комфортнее в привычных условиях и могут расслабиться и отдаться игре.

На чужой территории все сложнее. Незнакомые обстоятельства располагают человека к реакции «бей или беги» и заставляют нас отвлекаться, изучая окружающую обстановку на предмет опасности и рисков.

Поэтому в ваших интересах привыкнуть к месту взаимодействия с аудиторией еще до начала мероприятия. Например, когда меня приглашают вести конференцию, я всегда прихожу в зал, когда там никого нет (даже если такой момент выдается глубокой ночью). Я выхожу на сцену и произношу вступление к своей речи в полный голос — так, чтобы слышали воображаемые последние ряды.

Почему это важно? Футбольный тренер Поп Уорнер говаривал: «Как тренируешься, так и играешь». Невозможно работать на тренировке вполсилы, а на матче вдруг выложиться на 100%. Отработав *стратегию* и *место* будущей игры, вы получите чувство, что

ситуация вам знакома, и сможете уделить все свое внимание контакту с аудиторией, а не переживанию неловкости.

4. Выше голову!

Если вы выглядите рохлей и мямлей, то и чувствовать себя будете так же. А это проблема, ведь сильные мира сего не уважают тех, кто не внушает уважения.

К сожалению, именно так отнеслись зрители к выступлению женщины, которая ухитрилась потерять аудиторию с первых же секунд. В тот день программу открывали Джим Коллинз («От хорошего к великому»*), Том Питерс («В поисках совершенства») и Сет Годин («Незаменимый»). К концу их выступлений зал был наэлектризован и сосредоточен.

И вот следующая выступающая вышла на середину сцены (ее хватило хотя бы на то, чтобы не спрятаться за кафедру), встала ноги вместе, вжала голову в плечи, закрылась руками, как футболисты в «стенке», и помертвевшим голосом начала: «Вчера я сказала внукам, с каким нетерпением жду этого дня...»

Через несколько секунд те, кто не покинул зал, достали мобильные. Ужасно досадно, ведь женщина хотела поделиться с нами ценной информацией о том, как ее компания помогает жертвам катастрофы 11 сентября. К сожалению, ее поза помешала людям

* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

прислушаться к выступлению — и они так и не узнали о программе, которую представлял оратор.

Если вы хотите приковать к себе и удерживать внимание людей, важно излучать лидерскую харизму, словно говорящую аудиторию: «Я знаю, о чем говорю. Мне можно доверять: я принесу вам выгоду». Чтобы добиться этого, стоит принять позу «Я готов ко всему», которую занимают спортсмены перед выступлением. Наверняка вы с легкостью представите себе эту позу.

- Ноги на ширине плеч: человек крепко стоит на земле.
- Колени не зафиксированы в суставах: человек готов двигаться в любом направлении.
- Голова приподнята, подбородок не опущен, глаза смотрят вперед.
- Кисти согнутых рук расположены перед корпусом и чуть разведены, словно вы держите баскетбольный мяч.

Попробуйте прямо сейчас. Встаньте прямо, ноги на ширине плеч, чуть согните колени, поднимите подбородок, возьмите в руки воображаемый мяч. А теперь попробуйте принять зажатую позу спикера, который потерял аудиторию.

- Сожмите колени. Ощущаете неустойчивость, дрожь, неспособность к сопротивлению?
- Зафиксируйте ноги в суставах. Чувствуете жесткость, скованность, неготовность к переменам?
- Ссутультесь. Переживаете робость, нерешительность, уклонение от контакта со зрителем?

— Сложите руки в позицию «фиговый лист». Узнаете эту неловкость, словно вам есть что скрывать?

Разница огромна. Выбрав сильную позу, вы сможете внушить людям уважение и привлечь их внимание. Кстати, если вы сомневаетесь — да, доминировать можно и сидя за столом во время собеседования, совещания или бизнес-ланча. Просто расправьте плечи и сядьте прямо, вместо того чтобы съежиться или сгорбиться. Ну как, правда, так комфортнее? Подняв голову, вы станете ощущать себя — и выглядеть — более уверенным в себе и вызовете доверие аудитории.

СОЗДАЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ РИТУАЛ УВЕРЕННОСТИ

Когда ответственные матчи случаются
каждый день, именно ритуалы
помогают поддерживать стопроцентную
концентрацию на деле.

*Рафаэль Надаль, теннисист, двукратный
победитель Уимблдонского турнира*

Я всегда буду благодарна двукратному обладателю Большого шлема Роду Лейверу, который научил меня настраиваться, а не расстраиваться, при помощи собственного ритуала уверенности.

Мне очень повезло стать соуправляющим теннисного центра Рода на острове Хилтон-Хед. Однажды он дружелюбно предложил мне сыграть с ним партию. К несчастью, моя голова была забита логистическими проблемами национального теннисного лагеря, который мы открывали через неделю, и я постоянно пропускала мячи. Мне было очень неловко, и наконец я сказала:

— Род, я очень ценю, что вы со мной возитесь, — но, кажется, я только зря трачу ваше время. Давайте бросим это дело.

Он посмотрел на меня и парировал:

— Знаете, что отличает профессионала? Способность сделать плохой день хорошим.

— Но как?

— Надо вычленишь, что для вас в игре главное, и придумать связанный с этим моментом ритуал. Если главное — это не ошибиться при первой подаче, можно, максимально сосредоточившись, повторять «первая подача в квадрат». Это придаст вам особую концентрацию и не позволит отвлекаться.

Род Лейвер был прав: ритуалы имеют особую силу. Фамилия академика Павлова вам о чем-нибудь говорит? Ритуалы автоматически фокусируют ваше внимание на том, что вы хотите, и отвлекают от того, чего вы не хотите.

Ваша цель — сформировать ритуал уверенности, который можно было бы повторять перед каждым важным случаем общения. Если вы оратор, попробуйте сказать себе: «Я здесь, чтобы служить, а не сиять, чтобы сделать свой вклад, а не сделать

себе имя». Это позволит вам сосредоточиться на главном — том, что поможет вам наладить связь со зрителями и принести им пользу. Если вам предстоит собеседование при приеме на работу, подойдет такая фраза: «Я выясню и покажу, что нужно *им* и как я могу помочь *их* организации» (вместо привычного «Десять месяцев без работы. Дайте место!»).

Автор бестселлеров Сет Годин как-то сказал: «Тревога — это переживание неудачи до ее наступления». Отнеситесь к коммуникации как к спорту, создайте собственный ритуал уверенности, и вы сможете настроить, а не расстроить себя — и не портить свои результаты бессмысленной тревогой, а с радостью ожидать общения с аудиторией.

ПРАКТИКА

Надо верить в себя, когда уже никто
не верит. Это сразу превращает тебя
в победителя.

Винус Уильямс, теннисистка

1. Откройте форму К5. Какой ритуал уверенности вы создадите и будете использовать перед важными мероприятиями, чтобы настроить, а не расстроить себя?

2. Каким образом можно посмотреть на общение как на спорт и подготовиться к предстоящим событиям, словно к важному матчу? Когда и где можно прогуляться и порепетировать выступление, чтобы хорошо соображать на ходу?

3. Как вы рассчитываете физически или виртуально познакомиться с местом выступления, чтобы обеспечить себе поддержку домашних стен? Что поможет вам держать голову выше, чтобы излучать уверенность и готовность ко всему, привлекая и удерживая внимание (и уважение) аудитории?

ЧАСТЬ II

INTRIGUE

N — NEW — НОВИЗНА

ПРАВДЫ НЕДОСТАТОЧНО,

НУЖНА НОВИЗНА

Мир всегда кажется ярче, когда
сотворишь нечто, чего до тебя
не существовало.

Нил Гейман, писатель

Основной посыл этого раздела таков: интерес аудитории не зависит от важности предмета.

Если вы хотите, чтобы занятые деловые люди уделили вам внимание, важно, как призывает Нил Гейман, предложить им нечто новое, нечто «до вас не существовавшее».

Возможно, вы сейчас подумали, что «нет ничего нового под солнцем».

Неправда, есть.

И в этой главе показана масса приемов, как предложить и представить свежие, уникальные в своем роде идеи, подходы и акции, которые смогут привлечь благосклонное внимание людей не только своей важностью, но и новизной.

ГЛАВА 6

СОЗДАЙТЕ ХИТ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

Опасно лишь отсутствие развития.

Джефф Безос, предприниматель

Специальный двойной выпуск журнала Vanity Fair с темой «Как покорить интернет» был посвящен интервью с онлайн-легендами о начальном этапе истории Всемирной паутины. В этом номере Джефф Безос рассказал, что компании Amazon с самого начала сопутствовал успех, несмотря на то что многие люди предсказывали проекту провал. Более того: компания вскоре перестала справляться с наплывом заказов, и Джеффу и его коллеге-руководителю пришлось помогать обрабатывать их. Они упаковывали книжки в коробки, стоя на коленях, когда один из коллег повернулся к Джеффу и пожаловался:

— У меня ноги и спина просто отваливаются.

Тот подумал и ответил:

— Надо наколенники купить.

Коллега посмотрел на него как на сумасшедшего:

— Нет, Джефф, *купить надо упаковочные столы!*

Отличный пример того, что интрига появляется в момент, когда человек преодолевает очевидное решение проблемы и предлагает более продвинутое и перспективное.

В этом и заключается смысл данной главы. Как совершить переворот и придумать новые идеи и нестандартные подходы и предложения, чтобы не слиться с толпой, а прорваться сквозь туман?

ЗАВЛАДЕВАЙТЕ ВНИМАНИЕМ С ПОМОЩЬЮ НЕОБЫЧНЫХ ПРИЕМОВ

Сумев сделать привычное непривычным
способом, вы завладеете вниманием мира.

Джордж Вашингтон Карвер, изобретатель

Вы наверняка сейчас подумали: «Мысль верная: людей интересуют нестандартные идеи, подходы и предложения, — но как же их придумать?»

Прорывные «Семь П» — это ваш инструмент для подрыва устоев в том, чем вы занимаетесь, и для создания хита завтрашнего дня, который сможет привлечь внимание тех, от кого зависит ваш успех. Неважно, что вы делаете: затеываете бизнес, ведете блог, проводите политическую кампанию или запускаете продукт, — вопрос всегда один и тот же: что заставит людей обратить на них внимание?

Вот пример использования «Семи П» для создания оригинального продукта, порождающего взаимовыгодные связи для всех участников.

КАК ПРОРЫВНЫЕ «СЕМЬ П» ПОМОГАЮТ УСТАНОВИТЬ НОВЫЕ НОРМЫ

Будьте оригинальны. Если вы такой же,
как все, зачем вы нужны людям?

Бернадетт Питерс, актриса

Однажды руководитель подразделения здравоохранения международной тренинговой фирмы Six Sigma пригласил меня помочь ему в подготовке к ежегодной конференции Гарвардской медицинской школы. Я спросила его:

— Какую цель вы ставите перед собой?

— На эту конференцию съезжаются руководители клиник со всего мира. Если мне все удастся, наша компания сможет заключить договоров на миллионы долларов. Проблема в том, что я выступаю в последний день. Опасаюсь, что никто не придет на мою лекцию — и уже тем более не досидит до конца и не останется потом пообщаться.

— Понятно. Давайте с помощью «Семи П» придумаем что-нибудь настолько оригинальное и интригующее, чтобы гарантированно исправить ситуацию.

1. Первое П — Предназначение. В чем состоит ваша цель? Какой результат станет успехом?

«Предназначение моего участия в конференции — спланировать и провести уникальное выступление, которое привлечет зрителей и будет им очень полезно и поэтому оставит о себе отличное впечатление», — ответил клиент.

2. Второе П — Принимающий решение. К кому вы обращаетесь? Кто стал бы для вас идеальным клиентом? Дайте ему имя, опишите его как живого человека.

«Лицо, принимающее решения, для меня в данном случае — это умудренный опытом руководитель клиники, назовем его Джин, который распоряжается бюджетами десятка медицинских центров. Он несколько вымотан разъездами по конференциям и считает, что все уже знает и везде был».

3. Третье П — Проблема. Какие сложности и задачи встают перед вашим предполагаемым клиентом?

«Компания Six Sigma верит в то, что мелкие недостатки портят качество работы, производительность и доходность организаций в сфере здравоохранения. Джин сталкивается с этим в рамках своей работы — и даже на этой конкретной конференции находит многие презентации заумными, скучными или слишком разжеванными».

4. Четвертое П — Предпосылки. Здесь нужны вопросы, начинающиеся с «почему» и «а что если

бы»: почему все должно быть именно так? А что если бы был другой, лучший способ?

«А что если бы я смог убедить Джина и других руководителей клиник присутствовать на моем выступлении, сделав его название интригующим? Что если бы, вместо того чтобы утомлять его слух давно известными фактами, я рассказал о новых и значимых данных, добавил юмора и предложил конкретные шаги, которые он мог бы предпринять в своей клинике, чтобы увеличить удовлетворенность и лояльность клиентов, а также чистую прибыль?»

5. Пятое П — Продукт/Подход. Именно на этом этапе ваш мозговой штурм даст свои плоды и откроет вам новые пути. Вопросы из четвертого пункта помогут перевернуть привычное мышление и вызвать к жизни революционный продукт (или подход), который окажется более эффективным, привлекательным, полезным и доходным.

Я спросила клиента:

— Чем вы занимаетесь в свободное время? У вас есть хобби?

Он горестно усмехнулся:

— Я постоянно в разъездах, где уж тут выкроить время для хобби.

— А когда вы дома, может, ходите с женой в кино, копаетесь в саду, смотрите телевизор?

— Ну, иногда смотрим сериал «Закон и порядок».

— Отлично! Вот вам и интригующее название... «Дракон и порядок».

Он рассмеялся.

— Идеально.

Мы спланировали его выступление по образцу сюжета телесериала. Он выявил трех «драконов», возмущающих доход у клиник, и объяснил, как с помощью систем Six Sigma внести порядок в хаос, повысить производительность сотрудников, удовлетворенность и лояльность пациентов, а также прибыль.

6. Шестое П — Перспектива. Чтобы люди поверили в вас и ваш план, обрисуйте им надежные перспективы.

«Наш план гарантирует нечто инновационное, интерактивное, непохожее на привычные лекции на медицинских конференциях — при этом он содержит рекомендации, повышающие прибыль и обещающие верный выигрыш в финансах».

7. Седьмое П — Прикол. Дайте вашему новому продукту интригующее название, которое сразу выделяет его из ряда подобных.

«Я уверен, что название „Дракон и порядок“ заставит людей прийти на мое выступление в последний день конференции и предпочесть его другим».

Он оказался прав. Его лекция собрала полный зал народу, получила высочайшие оценки и побудила множество участников конференции подойти к спикеру после выступления (хотя он не призывал к этому специально) и взять визитку, чтобы встретиться позже.

ПРЕИМУЩЕСТВА НОВИЗНЫ

Творческий порыв вызывает выброс
эндорфинов. А вы думаете, почему
у Эйнштейна волосы все время стояли
дыбом?

Робин Уильямс, комик

Когда вы создаете новый, более эффективный подход к решению задачи, выброс эндорфинов происходит не только у вас. Жгучий интерес к вашему выступлению выбрасывает эндорфины в кровь ваших клиентов — а они, соответственно, выбрасывают в вашу сторону деньги.

Итак, как все это использовать? Возьмите форму К5. Даже так: возьмите ее, возьмите «Семь П», возьмите друга и отправляйтесь обедать. Спланируйте время так, чтобы хватило на мозговой штурм двух важных вопросов, по одному для каждого из вас. Проговаривайте каждый пункт из «Семи П», задавайте вопросы «почему?..» и «а что если бы?..», чтобы прорвать плотину обыденности и сформулировать новые нормы, которые смогут привлечь благосклонное внимание принимающих решение.

Хотите еще один пример итогового результата, которого сможете добиться и вы, и ваша аудитория, если примените «Семь П» для творчества?

Я оказалась в центре Нью-Йорка в час пик, мне надо было срочно добраться в аэропорт. Я попыталась

поймать такси, но они как сквозь землю провалились. Я набрала своему сыну Эндрю: «Сможешь помочь?»

Он ответил: «Мама, я обо всем позабочусь. Где ты находишься?..» Пять минут спустя машина подъехала, я запрыгнула в салон и успела точно к своему рейсу. Эндрю даже заранее оплатил поездку. Как удачно!

Вы наверняка угадали, о какой компании я хочу вам рассказать. Леди и джентльмены, встречайте: Uber! Согласно статье в New York Times, компания Uber, основанная каких-то пять лет назад, уже присутствует в 128 городах по всему миру. В 2014 году ее стоимость оценивалась Forbes в 18,2 млрд долларов.

КАК «СЕМЬ П» ПОМОГУТ ВАМ СДЕЛАТЬ КЛИЕНТОВ СЧАСТЛИВЫМИ

От счастливых клиентов еще ни один
бизнес не умер.

Уоррен Баффет, миллионер

Я не узнавала у Uber подробностей, но давайте в качестве развлечения попробуем разгадать, как им удалось создать хит завтрашнего дня в многомиллиардной индустрии таксомоторных парков. Представьте, что вы руководитель только что открывшейся компании Uber и организуете мозговой штурм с помощью «Семи П».

1. Первое П — Предназначение.

Наша цель — предложить миллионам неудовлетворенных клиентов новый и лучший способ вызвать такси. Наша задача — создать конкурентное преимущество, найти свою нишу и построить доходный бизнес.

2. Второе П — Принимающий решение.

Наш целевой клиент — это успешный профессионал (пусть ее зовут Джуди), живущий или работающий в крупном городе и уставший стоять с протянутой рукой, ловя такси.

3. Третье П — Проблема.

Вот какие проблемы возникают у Джуди с такси...

- Невозможно найти машину в час пик, во время дождя и в мороз.
- Водители заламывают цену, и бороться с этим почти невозможно.
- Такси часто оказываются прокуренными, грязная обивка сидений оставляет пятна на одежде.
- Многие водители принимают оплату только наличными, а ей удобнее платить кредиткой.

4. Четвертое П — Предпосылки.

Мы исходим из предпосылки, что существует другой, более оптимальный способ вызова такси.

- А что если бы Джуди могла вызвать автомобиль в любое время и ждала не более 15 минут?
- Что если бы она могла рассчитывать на прибытие такси даже в час пик или во время ливня?

- Что если бы Джуди могла быть уверена, что у водителя есть навигатор и он знает дорогу до нужного места?
- Что если бы можно было бы платить кредиткой и заранее, чтобы не пришлось носить с собой наличные?
- Что если бы все такси проверялись на чистоту и отсутствие запаха дыма, чтобы Джуди не опасалась проблем?

5. Пятое П — Продукт/Подход.

У нас получилась новая, улучшенная версия таксомоторного парка, которая предлагает отчаявшимся клиентам такси ровно то, что им необходимо, — и ничего из того, что им не нравится.

6. Шестое П — Перспектива.

Мы рассчитываем завоевать доверие Джуди и других скептически настроенных клиентов, впервые пробующих новый сервис, тем, что предлагаем возврат денег за первую поездку: никакого риска, никаких потерь.

7. Седьмое П — Прикол.

Давайте выберем название, которое будет просто произнести и запомнить и которое поможет компании быстро набрать популярность.

В ЧЕМ ВАШЕ ОТЛИЧИЕ?

Если вам повезло и вы не такой, как все,
даже не пытайтесь измениться.

Тейлор Свифт, певица

Видите, что может произойти, если вы найдете время и примените «Семь П» к важным вопросам вашей жизни? Если вы хотите осчастливить клиентов, дайте им то, чего они хотят, и избавьте от того, чего они не хотят. Звучит банально, но, как говорила моя мама, «все так думают — но никто так не делает».

А вы? Возможно, ваша идея или ваша организация не получают заслуженной поддержки, известности или прибыли? Может быть, люди не видят в них ничего особенного? Если нечто представляется само собой разумеющимся, люди не обращают на него должного внимания. Если вы не кажетесь из ряда вон выходящим, вам придется постоянно бороться за внимание аудитории. Хорошая новость: «Семь П» помогут вам создать нечто новое, чтобы вы не просто вели за собой толпы, а создавали собственную толпу.

ПРАКТИКА

Каждый бизнес успешен ровно настолько,
насколько он способен делать то, на что
неспособны другие.

Питер Тиль, сооснователь PayPal

1. Перечитайте форму K5. Каковы нормы в вашей отрасли? Как обычно люди подходят к вопросу, с которым вы работаете? Каковы общие принципы поведения в конкретной ситуации?

2. Как можно при помощи «Семи П» отыскать новый и лучший способ решения проблемы, подхода к вопросу, удовлетворения потребности клиентов?

3. Как вы планируете привлечь внимание (и деньги) вашей целевой аудитории, предложив им нечто необычное — то, на что неспособны ваши конкуренты?

ГЛАВА 7

СОХРАНЯЙТЕ АКТУАЛЬНОСТЬ

Если вы научитесь любить состояние
новичка, вам откроется весь мир.

Барбара Шер, литератор

На одной международной конференции молодых предпринимателей передо мной выступала легенда мира рекламы, основатель ведущего нью-йоркского агентства. Он начал с истории жокея Эдди Аркаро (введенного в Зал славы скачек), который стал единственным обладателем двух Тройных корон более семидесяти лет назад. Далее оратор упомянул Вторую мировую войну, процитировал генерала Джорджа Паттона и рассказал известную мотивационную историю о том, что слонов приковывают цепью, пока они не перестают вырываться, и потом их уже можно привязывать на тонкую веревочку. Хм-м...

Я посмотрела вокруг. Никто не слушал его. Сидящие вокруг студенты вовсе не были невежами — они просто не видели связи того, что слышат, с собственной жизнью. Все, о чем говорил выступающий, случилось до их рождения, к тому же исключительно в США. То ли он не проверил текст на актуальность, то ли вообще не придавал ей значения.

Обратите внимание: я вовсе не пытаюсь принизить значимость этого эксперта в его области. Хочу просто отметить, что ситуацию было легко исправить. Если бы он потратил несколько минут на изучение аудитории, то понял бы, что всем этим людям около двадцати лет. Он мог бы сделать свое выступление злободневнее, если бы раскрыл перед зрителями газету (реквизит!) с анализом лучших рекламных роликов, демонстрировавшихся во время матча Суперкубка — буквально за пару дней до конференции. Он мог бы спросить участников, какие ролики, с их точки зрения, сработали, а какие — нет и почему.

Далее, спикер мог бы спросить присутствующих, как они рекламируют собственный бизнес, и дать рекомендации по оптимизации расходования маркетингового бюджета. Любой из этих ходов был бы полезен аудитории и придал бы выступлению актуальность. Он не захотел стать новичком и проторить для себя новую дорожку, а предпочел повторить речь, которую наверняка оттачивал годами. В результате все его замечания упали на неподготовленную почву.

ВЫ ЦИТИРУЕТЕ ПОСЛЕДНИЕ ДАННЫЕ?

Если приходится выступать перед публикой,
я не читаю текст с листа. Не хочу много раз
подряд делать одно и то же.

*Дэнни Мейер, основатель трех
«мишленовских» ресторанов*

А вы? Произносите ли вы одну и ту же речь по мно-
гу раз? Возможно, вы повторяете ее дословно? А мо-
жет, ваши данные уже устарели?

Важный момент в концепции INTRIGUE — по-
нимание того, что люди не хотят слышать одно и то
же многократно. Новое значит важное.

Быть передовым означает иметь самые последние
сведения. Подумайте об этом. Почему мы читаем или
смотрим новости? В нас говорит врожденный инте-
рес к последним известиям. Мы хотим знать, что тво-
рится в мире вокруг нас.

Тем не менее многие продолжают опираться
на вышедшие в тираж ресурсы и исследования. Слы-
ша это, люди закатывают глаза и думают, что имеют
дело с динозаврами.

Хочу рассказать о бизнесмене, который принес
на нашу первую коучинговую сессию наброски сво-
ей книги о лидерстве. Я обратила внимание, что
каждая глава начиналась с эпиграфа-цитаты. Как
вы могли заметить, я обожаю цитаты. Я уверена, что

они служат множеству важных целей. Емкие, провоцирующие выдержки из чьих-то мыслей разбивают плотную ткань текста и делают его визуально приятнее — а изложенные в них идеи так и выпрыгивают из страницы, заставляя ваши брови ползти вверх.

Проблема была в том, что все (абсолютно все!) цитаты моего клиента были из текстов тех, кого мои друзья-миллениалы* называют «мертвые белые парни». Безусловно, я уважаю Эйнштейна, Аристотеля, Эдисона и Эмерсона. Они не утратили значимости — но они жили давным-давно.

Я сказала клиенту:

— Хотите моментально сделать книгу более интригующей? Замените несколько старых цитат новыми, которых читатели никогда раньше не видели.

— Но мне нравятся эти.

— Понимаю, они нравятся множеству людей. В этом-то и проблема. Пытаясь понять, стоит ли читать книгу, люди часто пролистывают ее. Увидев несколько знакомых цитат, они поставят книгу на полку, потому что решат, что в ней нет ничего нового.

— Так что же делать?

— Ничего сложного. Вы пишете о лидерстве — просто вбейте в поисковик «цитаты о лидерстве» или используйте агрегаторы цитат, такие как Brainy Quotes, Think Exist или Goodreads.

Мы с ним нырнули в интернет и быстро обнаружили несколько цитат, отлично подводивших к темам

* Миллениал — представитель поколения людей, родившихся в конце 80-х — начале 90-х годов. *Прим. ред.*

глав его книги. Он даже нашел новую любимую фразу — она принадлежит Кену Бланшару, автору книг по менеджменту: «Ключ к успешному лидерству в наши дни — влияние, а не власть».

ПРОСТОЙ СПОСОБ СОХРАНИТЬ АКТУАЛЬНОСТЬ — ЦИТАТЫ ИЗ СЕГОДНЯШНИХ ВЛАСТИТЕЛЕЙ ДУМ

Напоминайте себе, что единственное, что
у вас точно есть, — это данный момент.

*Опра Уинфри, предприниматель
и телеведущая*

Хотите отыскать цитаты тех, к кому сегодня прислушивается общественность, чтобы привлечь внимание аудитории? Просто введите в агрегатор цитат «цитаты о... (тема)» и отфильтруйте найденные фразы по следующим критериям качества.

1. Самые релевантные для моей аудитории темы и мысли.
2. Наличие провокационных идей, заставляющих взглянуть на мир иначе и прийти к оригинальным выводам.
3. Гендерное, возрастное, отраслевое, культурное и географическое разнообразие.

4. Новые цитаты («Время — это новые деньги» — Ричард Брэнсон), заменяющие известные старые («Время — это монета вашей жизни... Остерегайтесь, чтобы ее не потратил за вас кто-нибудь другой» — Карл Сэндберг).

5. Возможность увязки цитаты с текстом для поддержки основной линии. Например, процитировав Митча Элбома («Я влюблен в надежду»), можно взять ключевые слова «влюблен» и «надежда» и спросить: «А во что влюблены вы?» или «На что вы надеетесь?»

Кстати, наше агентство Intrigue Agency регулярно обновляет список ста любимейших цитат наших современников. Мы с радостью пришлем его вам — просто напишите нам по адресу в конце книги.

УВЯЖИТЕ СВОЙ ПРОЕКТ С ТЕКУЩИМИ СОБЫТИЯМИ, ВАЖНЫМИ ДЛЯ ВАШИХ КЛИЕНТОВ

Творческие люди умеют объединять
впечатления и синтезировать новые вещи.

Стив Джобс

Участница одного моего семинара как-то сказала мне:

— Я владею бухгалтерской фирмой. Ничего интересного, ничего нового, ничего актуального. И как же мне привлечь внимание к своему бизнесу?

— Можно последовать примеру Quicken Loans. Они приковали к себе внимание всей страны, став партнером «Мартовского безумия» — чрезвычайно популярного ежегодного студенческого турнира по баскетболу, объекта внимания миллионов фанатов. Компания спонсировала конкурс, обещающий приз в *миллиард* долларов тому, кто сможет угадать победителей всех матчей. В статье Брюса Горовица (USA Today) утверждается, что это партнерство повысило узнаваемость бренда Quicken Loans на целых 300% за один месяц. Вот это называется внимание к бренду!

— Понимаю — но у меня нет миллиарда, чтобы потратить на маркетинговую кампанию или призовые.

— И не надо: просто посмотрите, какие актуальные события *уже* широко освещаются в прессе. Не пытайтесь вызвать интерес с нуля — присоединитесь к уже существующему ажиотажу.

Я предложила ей (и предлагаю вам) привлечь внимание потенциальных клиентов привязкой к текущим событиям, которыми они уже интересуются. Например:

— Какими праздниками или ежегодными мероприятиями можно воспользоваться? Можно ли организовать что-то по случаю 15 апреля — дня сдачи налоговой декларации? По случаю выпускных балов? Дня благодарения? Дня святого Валентина?

— Чем славится ваша округа — рыболовными соревнованиями? Фермерским рынком?

Сельской ярмаркой? Можно ли стать их спонсором или участником со своим стендом?

— Какие события чаще всего освещаются в местных СМИ? Благотворительные акции по сбору одежды? Гуманитарные фестивали с участием домашних животных? Экологические инициативы?

Я объяснила участнице семинара:

— Ресторанная сеть Denny's каждый год безвозмездно упоминается в прессе благодаря тому, что бесплатно кормит ветеранов в их праздник. Наверняка вы можете делать нечто подобное — например, предложить местным ветеранам бесплатный семинар на тему финансов. Когда ваше имя ассоциируется с событиями, небезразличными потенциальным клиентам, им становитесь небезразличны и вы сами.

— Знаете, что я сделаю? Двое моих внуков играют в детской бейсбольной лиге, а сын держит в городе пиццерию. Я оплачу пицца-вечеринку в его ресторане для команды победителей.

— Разумно! Так вы сделаете вклад в жизнь местного сообщества в соответствии со своими приоритетами и одновременно сообщите о себе потенциальным клиентам, которые иначе могли бы никогда не узнать о вашем бизнесе. По-моему, выиграть от этого должны все.

КОММЕНТИРУЙТЕ АКТУАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

У меня в голове постоянно возникали
ужасно смешные комментарии
происходящего — но я никогда их
не озвучивала.

Элейн Буслер, комик

Сегодня, когда соцсети приобрели огромную популярность, связать свои приоритеты с текущими событиями можно не выходя из дома. Достаточно вынуть подобные комментарии из своей головы и предложить читателям оригинальные наблюдения о происходящем.

Именно так поступил Джефффри Риттер, юрист и консультант по кибербезопасности, после посещения одного из наших стратегических выездных семинаров. Вот какую задачу он хотел решить:

— Будучи руководителем юридической фирмы, я ездил по всему миру и выступал на конференциях по доверию к цифровым технологиям. Когда я начал собственную консалтинговую практику, то думал, что все продолжится в том же духе. К сожалению, ничего не вышло. Как же мне привлечь больше клиентов?

— Джеффри, вам повезло, — ответила я. — У вас скоро появится отличная возможность бесплатно привлечь к своей работе внимание всего мира.

— Даже не верится. Каким же образом?

— Через месяц начинается Олимпиада. Разве она не связана с доверием к технологиям? Мы ведь должны верить в то, что электронные камеры и цифровые секундомеры точны и правдивы, верно? Вы вполне можете отслеживать самые популярные хэштеги Игр в соцсетях и делать посты о самых зрелищных событиях.

Джеффри последовал моему совету. В результате медийного внимания (и уважения), которого он добился, его пригласили преподавать в Джорджтаунский университет (Вашингтон), Университет Джона Хопкинса (Балтимор)... и *Оксфорд*. Неплохо, верно? Не вставая из-за стола, Джеффри смог донести свои достижения до миллионной аудитории, просто комментируя актуальные события.

Посмотрите на это более широко. Ваши блоги, статьи, видео и посты, насыщенные полезными советами и лайфхаками, часто оказываются замеченными только вашими родственниками и несколькими фанатами вашей темы.

Намного эффективнее добавлять интригующие комментарии к текущим событиям, на которые уже обратили внимание ваши потенциальные идеальные клиенты. Связав свое имя с важнейшими событиями, вы сможете воспользоваться шумихой и привлечь внимание людей, которые иначе никогда не узнали бы о вас — и не заинтересовались вашим предложением.

ПРАКТИКА

Мы не пишем на тему, к которой нам
нечего добавить.

*Стив Левитт и Стивен Дабнер, соавторы
книги «Фрикономика»*

1. Как вы будете поддерживать актуальность? Как вы обеспечите цитаты из актуальных ресурсов и новейших исследований, чтобы обновить данные, описанные в вашей форме 5К?

2. Как вы можете прокомментировать текущие события, чтобы воспользоваться создавшимся ажиотажем и уже привлеченным вниманием и не быть вынужденным делать все с нуля?

3. Если ваш вопрос не нов, как его можно увязать с чем-то актуальным? Как достучаться до идеальных клиентов, которые еще не знают о вас, через сотрудничество с актуальным мероприятием, которое важно для них?

ГЛАВА 8

СМОТРИТЕ НА МИР СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ

Когда глаза пробуждаются и вновь
смотрят на мир, они внезапно перестают
принимать его как данность.

Фредерик Франк, философ

Помню, как я читала эту статью в воскресном выпуске журнала *Washington Post*, а потом писала о ней в блог и думала: «Хоть бы автору дали Пулитцеровскую премию!»

Статья Джина Вайнгартена «Жемчуга перед завтраком» — удивительное достижение журналистики. Автор задался вопросом: что произойдет, если известнейший скрипач (последний альбом которого назвали «безукоризненно совершенной вершиной музыкального искусства, способной заставить ваше сердце торжествовать и грустить одновременно») сыграет в вашингтонском метро в час пик?

Что если попросить его сыграть шесть композиций — «шедевров, переживших века»? А чтобы

усилить эксперимент, предложить исполнить их на редчайшей скрипке Страдивари стоимостью в несколько миллионов долларов?

Уделит ли хоть кто-то из сотен спешащих мимо пассажиров каплю своего внимания бесплатному концерту «одного из лучших классических музыкантов планеты, извлекающего элегантнейшие звуки, сочиненные человеческим гением, из едва ли не самой дорогой скрипки мира?» За сорок пять минут игры Джошуа Белла (того самого Джошуа Белла, чьи концерты собирают аншлаги по всему свету) лишь семь (!) человек обратили хоть какое-то внимание на его выступление. Остальные 1070 человек пробежали мимо, не заметив свершавшееся рядом чудо.

Какие же выводы делает из этого Вайнгартен? Сразу несколько. Прежде всего, это цитата из поэзии У. Г. Дэвиса: «„Ну что за жизнь, коль недосуг в заботах нам взглянуть вокруг“^{*}. Ради чего мы настолько заняты, настолько поглощены делом, что потеряли способность видеть, слышать красоту вокруг нас и испытывать благодарность за нее?»

Еще одно любопытное наблюдение: «Между людьми, которые остановились послушать Белла, не было ничего общего, что отличало бы их от проходящего мимо большинства. Но *каждый ребенок из этой толпы делал попытку остановиться и посмотреть концерт. И каждый раз родители увлекали детей дальше*».

Заставляет задуматься, правда? Моя признательность Джину Вайнгартену за его блистательное перо

* Перевод Алены Алексеевой. *Прим. пер.*

и весьма важный социальный эксперимент. Не пожалейте времени на то, чтобы найти и прочесть эту статью, а затем спросите себя: «Нашел бы я сам время, чтобы послушать Белла? Почему да или почему нет? Не стал ли я сам настолько занятым, настолько загруженным делами, что ничего вокруг себя не замечаю? Не стал ли я слеп к чудесам, окружающим меня? И на что я их променял?»

ОБРАЩАЕТЕ ЛИ ВЫ ВНИМАНИЕ НА ЧУДЕСА ВОКРУГ СЕБЯ?

Вероятно, мы никогда не ценим как
должно наше «здесь и сейчас» — до тех
пор, пока ему ничто не угрожает.
Энн Морроу Линдберг, авиатор

Я решила добавить эту главу, потому что осознала, что намерение увидеть мир новым, свежим (а не затуманенным и усталым) взглядом есть важная часть концепции INTRIGUE. Вы наверняка скажете, что обращать внимание на чудеса вокруг нас — а не принимать их как должное — очень важно, однако многие ли из нас делают это?..

В чем же дело? Если вам известна пирамида Маслоу, вы, возможно, знаете, что одна из предпосылок к ее созданию звучит так: «удовлетворенная потребность не мотивирует». Что это значит? Если у нас есть

свобода, деньги, здоровье, работа, друзья и семья, эти потребности у нас удовлетворены и мы перестаем задумываться о них. Мы вообще все воспринимаем «словно так и должно быть» до тех пор, пока не происходит ЗЭС — значимое эмоциональное событие. К сожалению, большая их часть травматична. Это разводы, увольнения, болезни, потеря близких.

Так зачем же ждать, пока придет ЗЭС и сфокусирует ваше внимание на действительно важных моментах жизни? Почему бы не *представить* его себе и не получить катарсис без лишней боли? Почему не перевернуть пирамиду Маслоу и не воссоединиться с истинными ценностями жизни прямо сегодня?

ДВА СПОСОБА ВОССОЕДИНИТЬСЯ С ЦЕННОСТЯМИ

Присмотрись к чему-нибудь
повнимательнее — хотя бы вот
к травинке, — и оно превращается
в целый мир, загадочный, поражающий
воображение и неописуемо прекрасный.

Генри Миллер, драматург

Возможно, вы думаете: «Да как же ее перевернешь, эту пирамиду?..» А вот как. Ниже приведены два способа, которые помогут вам обратить более пристальное внимание на тех и то, что действительно важно.

1. Взгляните на человека или предмет словно в первый раз

Кто утерял способность поражаться
и замирать в восторге, тот подобен
мертвецу, и глаза его закрыты.

Альберт Эйнштейн, гений

Когда мои сыновья росли, у нас был вечерний ритуал. Они рассказывали, что вызвало сегодня их благодарность, а я делала им массаж и рассказывала истории. Мы даже придумали смешные названия для разных приемов массажа: «хлоп-хлоп», «пальце-дождь», «электричество», «рагу»...

И вот однажды я сидела в их комнате и делала массаж под названием «машинка» — но мои мысли блуждали далеко от детской. На следующее утро мне надо было лететь проводить очередной семинар, и я соображала: «Раздаточные материалы положила? Машину заправила? Во сколько точно вылет?..»

Потом вдруг я перевела взгляд на Тома и Эндрю и *увидела* их словно в первый — или в последний — раз. Обычная ситуация вдруг стала необыкновенной. Меня поразило чудо их юности, жизнерадостность, любопытство в их сияющих глазах, брызжащее из них здоровье. Меня поглотило счастье от того, как мне повезло быть их матерью, от того, что они появились в моей жизни — а я в их.

Писательница Дорис Лессинг говорила: «Все дело в том, чтобы держать глаза открытыми». Привычные моменты жизни можно превратить в потрясающие

в любую минуту. Достаточно отложить дела, посмотреть вокруг и *увидеть* человека или предмет словно в первый или последний раз. Вы сразу же по-новому оцените увиденное, поскольку будете искренне в нем заинтересованы.

2. Придумал — запиши

— Этой ужасной минуты я не забуду
никогда в жизни! — сказал Король.
 — Забудешь, — заметила Королева, —
 если не запишешь в записную книжку.
*Льюис Кэрролл, писатель**

Вы читали «Алису в Стране чудес» и «Алису в Зазеркалье»? Помните этот отрывок? Даже Королева знала, что надо все записывать, пока не поздно.

Я всегда буду благодарна фотографу Дьюитту Джонсу, когда-то работавшему в National Geographic, за то, что он показал мне, почему так важно записывать приходящие в голову идеи. Как-то раз мы с ним шли вдоль пляжа на острове Мауи и обсуждали интуицию: что это такое? Откуда берется? Почему не обманывает? Как ею пользоваться?..

У Дьюитта была манера, которая изумляла меня. Пройдем сто метров — он остановится, вытащит из кармана маленькую записную книжку и ручку и что-то запишет. Пройдем еще двести — он опять

* Цитата из книги «Алиса в Зазеркалье», перевод Н. М. Демуровой.

остановится и запишет. Так продолжалось, пока я наконец не спросила: «Что это ты делаешь?»

Он ответил: «Сэм, часто бывало так, что мне приходили идеи и я думал: „Вот это будет интересно упомянуть в моей колонке“ или „Это надо включить в выступление“ — а потом отвлекался на другую мысль и забывал их. Потом я осознал, что зарабатываю на жизнь собственным умом — и при этом буквально выбрасываю дарованные мне золотые умозаключения. Я обещал себе, что начну записывать их сразу же по приходе в голову, чтобы не потерять. Теперь это вошло в привычку».

Сколько раз вы замечали или придумывали нечто интригующее... а потом возвращались к привычным делам и забывали о нем? Именно так рождаются лучшие идеи — за годы поиска интересных тем для развития и INTRIGUE я слишком хорошо поняла это. Оригинальные мысли буквально возникают в голове — и если не успеешь их записать, они исчезают и тонут в море других вещей, конкурирующих за наше внимание.

Обещайте, что с сегодняшнего дня вы начнете фиксировать эти проблески гениальности. Всюду носите с собой записную книжку или диктофон — или звоните сами себе на автоответчик и оставляйте сообщение. Делайте что-нибудь, не давайте пропасть своим оригинальным наблюдениям! Помните: мысли называют мимолетными не просто так.

Я уже не могу не записывать идею, пока она горяча. Надеюсь, что и вы приобретете эту привычку. Трудно передать, насколько она способна изме-

нить вас, сделав саму жизнь вашей лабораторией. Придумал — запиши!

Писательница Натали Голдберг утверждает: «Пишущий проживает жизнь дважды». Если же записывать приходящие мысли, то можно сделать это даже трижды: сначала в реальности, наблюдая и записывая нечто интригующее, затем пересматривая записи и вспоминая вспышку озарения и, наконец, делаясь своими идеями с другими людьми и наблюдая, как это меняет их жизни.

ЧЕМУ ВЫ УДЕЛЯЕТЕ ВНИМАНИЕ?

Скажи мне, на что ты обращаешь
внимание, и я скажу, кто ты.

Хосе Ортега-и-Гассет, философ

Обещайте себе начиная с сегодняшнего дня замечать и отмечать хорошее, а не дурное в этом мире. Вместо того чтобы сосредоточиваться на новостях, которые смакуют нечеловеческое в человеке, целенаправленно выберите уделять свое внимание тому, что возвышает вашу душу. Например, посмотрите, как Эрик Уитакер дирижирует виртуальным хором, состоящим из двух тысяч человек из 58 стран мира и поющим... онлайн.

Как сказал писатель Уэйн Дайер, «когда вы меняете взгляд на вещи, вещи, на которые вы смотрите, меняются». Обращая более пристальное внимание на тех и то, что по-настоящему важно, вы начнете больше ценить чудо мироздания. Сосредоточиваясь на позитиве, вы сможете увидеть жизнь в новом свете.

ПРАКТИКА

Настоящее открытие — это не поиск
новых земель, это взгляд на мир новыми
глазами.

Марсель Пруст, писатель

1. С кем вы обретете новую связь, когда увидите его незатуманенными глазами? Как вы сможете приобрести ежедневную привычку смотреть на людей и предметы как в первый или последний раз?

2. Как вы перевернете пирамиду Маслоу и сосредоточите свое внимание на тех и том, что действительно важно, — сегодня и каждый день?

3. Как вы организуете своевременную запись появляющихся идей, чтобы фиксировать то, что вас восхищает (а не ужасает) в мире?

ГЛАВА 9

ДОБИВАЙТЕСЬ УСПЕХА ПРИ ПОМОЩИ СМЕХА

Меня всегда удивляло, что философы
уделяют юмору так мало внимания, —
а ведь этот умственный процесс намного
важнее рассуждений. Последние
способны лишь сортировать суждения —
юмор же умеет изменять их.

Эдвард де Боно, литератор

Этот Эдвард де Боно — умный человек. Помогая людям взглянуть на мир под новым углом зрения, юмор властен притягивать не только благосклонное внимание аудитории, но и оригинальные идеи.

Есть ли более явный признак того, что публика вас слушает и вы ей нравитесь, чем смех? Как сказала комедийная актриса Джоан Риверс, «над чем смеешься, то и запоминаешь».

Один клиент сказал мне: «Я знаю, что юмор важен, — но я не умею шутить».

Я ответила ему: «Многие так думают — но с каждым и вокруг каждого случаются забавные ситуации.

Надо просто начать замечать, что вас рассмешило, и увязывать эти истории со своей темой».

«СМЕХОВАЯ РАЗРЯДКА» — ЭТО НЕ ПРОСТО СЛОВА

Если вы не будете относиться к себе
слишком серьезно, то скоро начнете
замечать юмор в повседневной жизни.

А он порой нужен как воздух.

Бетти Уайт, актриса

Серьезная ли ситуация описана в вашей форме К5? Если да, то считаете ли вы, что нужно всегда подходить к ней очень серьезно? Это не так. Люди неспособны долго концентрироваться на чем-то серьезном. Они могут понимать, что им *надо* послушать что-то непростое, но для этого нужен самоконтроль, поощрения и значительное интеллектуальное напряжение — поэтому нередко люди просто отключаются от вас.

Тут-то и пригодится здоровый смех. Уместный юмор позволяет людям сделать передышку от постоянных попыток сосредоточиться. Улыбка или смех — и вот уже человек снова готов уделить вам внимание.

Я лучше приведу пример. Только что я целую страницу посвятила разъяснению преимуществ юмора. Почему бы теперь не продемонстрировать на практике, как можно добиться успеха при помощи смеха?

КАК ОБОГАТИТЬ ВАШЕ ОБЩЕНИЕ ПОДЛИННЫМ ЮМОРОМ

Я рано уяснил, что нравлюсь людям,
которых смешу. И этот урок я никогда
не забывал.

*Арт Бухвальд, ведущий
юмористической колонки*

Когда-то давно я шла по аэропорту Сан-Франциско, а мне навстречу шел очень высокий мужчина. Меня поразило, что некоторые люди, шедшие впереди меня, стали показывать на него пальцами и смеяться. «Как некрасиво, — подумала я, — подобному поведению не может быть оправдания».

Когда мужчина приблизился, я разглядела причину их смеха. На его футболке было крупно написано: «Нет, я НЕ баскетболист». А когда он прошел мимо, я зачем-то повернулась — и рассмеялась: на спине красовалась другая надпись — «А ты что, жокей?»*.

Я не могла не познакомиться с таким остроумцем, догнала его и спросила:

— Где вы взяли такую шикарную футболку?

Он улыбнулся:

* Жокеями чаще всего становятся люди невысокого роста с небольшим весом, не создающие скаковой лошади излишнего отягощения. *Прим. ред.*

— Это еще что. У меня дома целый ящик подобных. На моей любимой написано: «Мой рост 216 см. Погода наверху нормальная».

— Как вы придумываете эти надписи?

— Это не я, это все моя мама. С 16 до 18 лет я успел вымахать на 30 сантиметров — даже во двор боялся выйти, так надо мной все потешались. Наконец мама заявила: «Если не можешь с ними бороться — возглавь их». И вот выдумала все эти надписи. Теперь не рост смеется надо мной, а я смеюсь над ростом.

Чудесный пример того, как юмор может переломить ситуацию. Вместо того чтобы отнестись к ситуации слишком серьезно, этот разумный молодой человек придумал остроумный ход и стал выше насмешек — во всех смыслах этого слова.

УВЯЗЫВАЙТЕ ЮМОР С ТЕМОЙ

Проникать в дома людей — большая
честь, но меня показывают так поздно,
что я могу претендовать только на самые
последние секунды зрительского
внимания. И просто стараюсь предложить
людям нечто забавное.

Джимми Фэллон, ведущий вечернего шоу

Поведав уморительную историю, обязательно увяжите ее со своей темой, чтобы слушатели поняли, как

рассказанное относится к ним лично. В виде зацепки используйте ключевую фразу или смысл истории. В вышеприведенном примере зацепкой мог бы стать принцип «не он смеется надо мной, а я над ним». Примените его к аудитории, обратив к ней вопрос типа «А вы?..», чтобы помочь людям задуматься над своим отношением к услышанному.

Например, можно спросить: «А у вас есть подобная чувствительная или болевая точка? Хотели бы вы научиться смеяться над ней и уменьшить свою зависимость от нее? Почему бы не вернуться к ситуации и не взглянуть ей в глаза без лишнего надрыва, с юмором?»

Знаете, какой еще поучительный момент был в той встрече в аэропорту? Я сразу поняла, что это отличный пример применения юмора и его надо будет обязательно использовать в моих программах и книгах. С сегодняшнего дня постарайтесь осознать, что происходящие с вами и вокруг вас смешные случаи — настоящие подарки судьбы. Разверните же свои подарки! Уловите их тайные уроки и увяжите с темой общения с аудиторией так, чтобы добиться успеха при помощи смеха.

Один клиент заявил мне: «Мне неловко шутить. Чаще всего шутки, которые я слышу, кажутся мне либо плоскими, либо обидными. Боюсь отпугнуть аудиторию».

Я ответила ему: «Рада, что вы затронули эту тему. Согласна, рассказывать готовые шутки неразумно. Они часто вызывают противоречивую реакцию и звучат натянуто. Я предлагаю вам использовать *подлинный*

юмор, который вызовет у людей доверие к вам. Когда вы рассказываете реальные случаи из жизни, вам верят, потому что вы ничего не сочиняете».

ИЩИТЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ЗАСТАВЛЯЮТ ВАС РАСХОХОТАТЬСЯ

Юмор везде: почти во всем, что делают
люди, есть некая ирония.

Билл Най, популяризатор науки

Как-то в полночь, проверяя рукопись своей книги *Ready to Be a Thought Leader?* в последний раз, эксперт по лидерству Дениз Броссо вдруг поняла, что текст слишком серьезен и станет более интригующим, если добавить в него немного подлинного юмора. Ей стоило всего лишь вспомнить несколько недавних ситуаций, в которых она не могла не расхохотаться, и увязать их с материалом.

Например, в одной из глав говорилось о том, что элитное образование — большой плюс, но оно не обязательно для того, чтобы считаться лидером мнений в своей области. Желая проиллюстрировать свою мысль, Дениз рассказала случай, произошедший с ней в магазине *Babies „R“ Us* возле Стэнфордского университета.

В ожидании очереди в кассу она развлекалась наблюдением за стоящей впереди парой, которая озабоченно читала инструкции на коробке: детскую коляску надо было собирать самостоятельно. Они с тревогой спросили кассиршу:

— Как вы думаете, мы справимся со сборкой?

— У вас есть высшее образование? — с наивным видом спросила та.

— Да, конечно! У меня МВА, а у жены докторская степень.

Кассирша широко улыбнулась:

— Тогда вам придется кого-нибудь нанять.

Занавес.

Дениз потом рассказывала мне: «Ответ кассирши был настолько неожиданным, что мы все так и покатались со смеху. Теперь я вплетаю эту историю в ткань своих презентаций — и реакция всегда очень яркая».

И она права. Неожиданные ответы часто вызывают мощный отклик. Кстати, вы знаете, как Эйнштейн распознавал особенно удачную мысль? Она вызывала у него приступ смеха. Именно поэтому в ваших же интересах настроить антенну на юмор (неожиданное разрешение ситуации).

С сегодняшнего дня записывайте моменты, которые провоцируют вас на взрыв хохота. Затем найдите способ интегрировать их в ситуацию общения, чтобы дать людям отдохнуть от серьезного разговора и перезапустить их благосклонное внимание к вам и вашей теме.

ГДЕ ЕЩЕ МОЖНО ОТЫСКАТЬ ПОДЛИННЫЙ ЮМОР?

Удачное произведение можно узнать
по сочетанию юмора и серьезности.
Я всегда ищу такие, потому что лишней
пафос может все разрушить.

Пол Саймон, певец

Где еще можно найти подлинный юмор? Хотите верить, хотите нет, но мне еще не попадался ни один выпуск *Wall Street Journal* или *Washington Post* без интригующего умозаключения или уморительного случая, которые могли бы внести нужную дозу перца в мои выступления.

Это утверждение отлично иллюстрирует история в *Washington Post* о бывшем члене Конгресса Пэт Шредер, демократе от Колорадо. Впервые прибыв в свой офис на Капитолийском холме, она с удивлением обнаружила подарок от известного шутника Чарли Уилсона, демократа от Техаса.

Польщенная, Шредер открыла коробку — и обнаружила в ней фотографию надгробного камня с надписью «Здесь покоится жена Дэйви Крокетта». Ниже Уилсон приписал: «В Техасе женщины

не достаиваются упоминания даже на собственном памятнике».

Да что он себе позволяет! Пэт устремилась по коридору к его комнате, готовая высказать ему все, что думает. Она ворвалась в офис Чарли — он сидел, откинувшись в кресле и положив на стол ноги в ковбойских сапогах. Увидев Пэт, коллега ухмыльнулся: «Привет, пупсик!»

Шредер вдруг поняла, что у нее есть выбор. Она могла устроить ему нагоняй — но что бы это дало? Вместо этого она парировала: «Конгрессвумен Пупсик, если позволите». Уилсон расхохотался, они подружились и впоследствии трудились над одними и теми же законопроектами.

Возможно, вы задаетесь вопросом, почему же она все-таки не устроила ему взбучку? Могла — но тогда Уилсон продолжил бы дразниться, ведь его замысел сработал. Вместо этого она отплатила ему той же монетой, заставив увидеть в ней достойного соперника — и соратника, а не противника.

Я не предлагаю вам переводить в шутку действительно возмутительные ситуации. Бывают случаи, когда очень важно дать отпор недостойному поведению. Но бывают и случаи (как доказывают Пэт Шредер и очень высокий молодой человек в аэропорту), когда негативное внимание к своей персоне можно превратить в позитивное — силой юмора.

ПРАКТИКА

Над чем можешь смеяться, с тем сможешь
смириться.

*Эрма Бомбек, ведущая юмористической
колонки, писатель*

1. Подумайте о ситуации, описанной в форме К5. Не рискуете ли вы потерять внимание людей, если ваша тема беспощадно серьезна? Как вы обеспечите «смеховую разрядку»?

2. Какие из недавних событий заставили вас смеяться до слез? Как вы можете увязать этот случай с вашей темой, чтобы аудитория увидела вашу проблему с новой, более позитивной стороны?

ЧАСТЬ III

INTRIGUE

T — TIME-EFFICIENT —
КРАТКОСТЬ

ЗАВОЮЙТЕ ДОВЕРИЕ
КРАТКОСТЬЮ

Если вам нечего делать, не занимайтесь
этим здесь.

Плакат в офисе

Концепция INTRIGUE учитывает, что люди ужасно нетерпеливы.

Их внутренние часы тикают оглушительно громко.

Нам приходится непрерывно отстаивать свое право на их время и внимание.

Если они решат, что мы зря тратим их ресурсы, то тут же переключатся на нечто более полезное.

Разнообразные приемы из этого раздела помогут вам общаться четко и по делу, так, чтобы люди поверили, что уделенные вам время и внимание не будут потрачены даром.

ГЛАВА 10

КРАТКОСТЬ — СЕСТРА ПОНИМАНИЯ

Вернемся к нашим баранам. Привет,

бараны, мы вернулись!

Джин Вайнгартен, юморист

Знаете ли вы, к каким «баранам» каждый раз возвращается любая деловая коммуникация? Где-то глубоко в подсознании у вашей аудитории постоянно теплится вопрос: «А это надолго?»

Как написано на известном офисном плакате, «Возможности стучатся в вашу дверь. А люди в нее вламываются». И когда люди делают это без спроса, в нас растет сопротивление и тревога.

Тревога? Да, ведь она связана с неопределенностью. Если мы не знаем, как долго человек будет претендовать на наше внимание, мы нередко попросту отказываем ему во внимании. Мы думаем: «*Ты что, не понимаешь, что мешаешь? Давай быстрее. У меня куча дел*».

Примерно об этом же знаменитый комикс Боба Манкоффа из еженедельника New Yorker, где менеджер говорит в трубку: «Может, во вторник? Нет? А может, никогда? Никогда вас устроит?..»

С сегодняшнего дня, если вы хотите, чтобы люди уделили вам внимание, предваряйте разговор просьбой уделить вам конкретный промежуток времени — вы приятно удивите их, попросив *меньше* времени, чем они ожидали.

СЕКРЕТНЫЙ СПОСОБ УГОВОРИТЬ ЛЮБОГО УДЕЛИТЬ ВАМ ВНИМАНИЕ

Надо создать группу взаимопомощи для болтунов
и назвать ее «Анонимные неостановимые».

Пола Паундстоун, комедийная актриса

Один предприниматель рассказал мне, что едет в Англию представлять свое приложение директору по технологиям лондонской Олимпиады. Я воскликнула:

— Какой чудесный шанс, Майк! Сколько у вас времени?

— Час.

— Хотите непрошенный совет? Если вам надо покорить его, начните так: «Я знаю, что у меня есть час — а у вас впереди 212 дней до Олимпиады. Могу себе представить, сколько вам предстоит сделать. Я сократил свою презентацию до десяти минут. Если вы сочтете нужным продолжить разговор после этого, буду рад».

— Но я же не успею за десять минут рассказать, как работает приложение!

— Майк, у директора столько дел, что, если вы будете говорить дольше десяти минут, он в любом случае перестанет вас слушать. Более того, он начнет раздражаться, поскольку будет воспринимать вас как помеху. В ваших же интересах говорить максимально кратко, чтобы у него осталось желание послушать еще немного.

Вам любопытно, чем кончилась эта история? Директор не заключил с Майком договор о приложении, аргументировав тем, что уже не успеет запустить его. Тем не менее он поблагодарил его за профессиональный подход и сказал, что готов посотрудничать в будущем.

В этом и смысл. Сэкономив время собеседника, вы не гарантируете себе его согласие на ваше предложение. Вы гарантируете себе увеличенные шансы на его благосклонное внимание и доброжелательность.

КАК ГОВОРИТЬ СЖАТО И ЭФФЕКТИВНО

Искренне уделять людям внимание —
это простое действие, при этом тесно
связанное с производительностью.

Том Питерс, писатель

Однажды топ-менеджер некой компании пригласил меня поработать с одним из инженеров его проекта. Он объяснил мне: «Рик хорошо знает свое дело, но слишком болтлив. Он как будто патологически неспособен говорить по делу. Совещания с его

участием занимают в три раза больше времени, чем необходимо. О нем неприязненно отзываются в коллективе. Все это портит его карьеру. Можете ли вы помочь ему общаться четче?»

Я ответила: «Общение действительно способно создать или сломать карьеру. Плюс в том, что говорить сжато можно обучиться. Я с удовольствием поработаю с ним».

Через полчаса после начала нашей первой встречи я поняла, *что* так беспокоило руководство. Было очевидно, что Рик говорит обо всем и ни о чем — говорит, пока не кончатся мысли, не задаваясь вопросом о пользе или разумности своих слов.

Поскольку Рик был инженером, я сделала вывод, что он уважает цифры, и предложила применить к его речи конкретные временные ограничения:

— Задумайтесь: твиты имеют длину 140 символов. Не 141 — строго 140. Если будет больше, сообщение не отправится. Столь же жестко вам придется нормировать все ваши коммуникации.

Рик был неглуп и быстро вспомнил другие примеры временных и пространственных ограничений:

— Ролики в Snapchat ограничены восемью секундами, в Vine — шестью. Выступления на TED — восемнадцатью минутами. Посты в блоге Сета Година почти никогда не бывают длиннее двухсот слов.

— Совершенно верно. А знаете о правиле пяти фраз в электронной почте? Создатели этой идеи даже предлагают готовое «кредо» об использовании коротких сообщений, которое можно разместить в подписи. Каждый офисный работник отправляет в среднем

43 письма в день, а получает 130! Краткость ваших текстов поможет людям решиться на то, чтобы уделить им внимание.

ЛЮДИ ОБРАЩАЮТ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ НА ЛАКОНИЧНЫЙ ТЕКСТ

Я стараюсь выкидывать из текста то, что
все равно никто бы не стал читать.

Элмор Леонард, писатель

Я сказала Рiku:

— Знаете, в чем прелесть сознательного ограничения объемов коммуникации? Оно заставляет вас нести ответственность за исключение всего того, что люди и так обычно пропускают.

— Но как понять, что оставить и что выкинуть?

— Пропагандист кратких сообщений Гай Кавасаки утверждает, что текст не пострадает от сжатости, если в нем достаточно информации для ответа на следующие пять вопросов:

— Кто вы?

— Чего вы хотите?

— Почему вы обратились именно ко мне?

— Почему я должен сделать то, о чем вы меня просите?

— Каков следующий шаг?

...Кстати, у вас в компании есть ограничения по времени для совещаний?

— Да нет... Сидим, пока не исчерпаем повестку дня и не проясим цели.

— Очень жаль. Слышали о законе Паркинсона — «работа заполняет отпущенное на нее время»? Мой закон — закон Хорн — гласит: «общение заполняет отпущенное на него время». Отныне все участники совещания, включая вас, будут ограничены тремя минутами выступления по каждому вопросу. Это заставит каждого говорить только о том, что собравшимся действительно важно знать. Люди часто судят о нашей благонадежности по пунктуальности. Поэтому назначьте кого-нибудь следить за регламентом и предупредите всех, чтобы вас не отвлекали. С сегодняшнего дня ваши совещания будут начинаться и заканчиваться вовремя, а каждый участник — нести ответственность за их временные рамки.

НАДЕНЬТЕ НА ОБЩЕНИЕ THUNDERSHIRT

Дедлайн — отрицательный стимул.

Но это лучше, чем отсутствие стимула.

Рита Мэй Браун, правозащитница

Пока мы говорили с Риком, началась гроза. Вдали засверкали молнии, и моя собачка Мерфи заметалась и тяжело задыхалась. Я сказала:

— Простите, Рик, мне надо надеть на Мерфи ThunderShirt, а то у нее паника от грозы.

Рик наблюдал, как я застегиваю специальный антистрессовый жилет на липучку.

— Как он работает?

— Как пеленание младенца. Если ребенок свободно двигается, ему может показаться, что мир вокруг него бесконечен и опасен. А когда плотно завернешь его в одеяло, мир оформляется, становится надежным, подобным утробе матери. То же самое происходит с Мерфи. Когда на нее надеваешь жилет ThunderShirt, оказывающий мягкое давление, ее энергия словно оказывается заключена в объятия — и она успокаивается.

Рик засмеялся:

— Сэм, так мы с вами делаем то же самое. Пытаемся надеть ThunderShirt на мои совещания и письма. Пеленаем мое общение.

ЗАПЕЛЕНАЙТЕ КОММУНИКАЦИЮ

Если вы жестко ограничены во времени, воображение напрягается до предела и щедро порождает идеи.

Полная же свобода замедляет работу.

Т. С. Эллиот, поэт

Мы с Риком отлично поговорили за ланчем о его новом намерении говорить сжато. Наша дискуссия произвела на меня сильное впечатление. Если я сама теряю нить беседы и начинаю говорить сразу обо всем, я осознаю, что мое общение подобно мечущемуся

ребенку и его пора запеленать. Установка жестких дедлайнов и пространственных ограничений заставляет делать значимым каждое слово.

Например, на эти главы я надела ThunderShirt в десять страниц. Это заставило меня изменить подход к редактированию. Обычно мой главный вопрос звучит как «Достаточно ли интригующим выглядит этот пример или вывод?». В этот раз я заменила его на «Не вышла ли я за лимит в десять страниц? Если да, от чего-то придется отказаться».

Правда состоит в том, что, каким бы важным ни казался мне определенный отрывок, если я удалю его, люди не будут о нем скучать.

Любопытно бывает узнавать, как идея запеленать коммуникацию находит свою реализацию у клиентов. Один топ-менеджер сказал мне: «Не могу дождаться случая предложить этот подход нашему совету директоров! Мы никак не можем найти желающих для работы в комитетах, и теперь я, кажется, знаю почему. Это слишком неопределенное обязательство. Люди не хотят соглашаться на то, что займет неизвестное количество времени. Либо же они устали от совещаний, где общение часто пробуксовывает и ни к чему не приводит. Я предложу надеть на наш регламент ThunderShirt. Если мы решим, что комитеты будут встречаться лишь раз в месяц (за исключением пилотного месяца), уверен, что многие решатся участвовать в них. А если мы возьмем на себя обязательство начинать и заканчивать каждую встречу вовремя и не тратить на них более полутора часов, это сделает работу в комитетах еще привлекательнее».

ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ МЫ ТАК МНОГОСЛОВНЫ?

Каждое слово должно говорить.

Уильям Странк-мл. и Э. Б. Уайт,

авторы бестселлера The Elements of Style,

посвященного стилистике английского языка

Возможно, вы задаетесь вопросом: «Если все мы согласны с тем, что лаконичность речи — лучший способ привлечь и удержать внимание людей, отчего же мы так часто игнорируем этот принцип?»

Отличный вопрос. У Мо Саху, проект-менеджера Intrigue Agency, есть своя теория относительно того, почему так трудно говорить сжато: «В школе учеников наказывают за чрезмерную краткость. Если вам задали работу на двадцать страниц, написать надо именно двадцать, иначе за невыполнение требований снизят отметку, даже если ваши десять страниц отлично написаны и намного разумнее, чем двадцать страниц одноклассников. Нас натаскивают лить воду и поощряют умение максимально растянуть мысль».

В словах Мо есть своя правда. Нас учат ценить длинные тексты. И, конечно, мы привыкаем к масштабу и во взрослой жизни нередко продолжаем воспринимать многословие как признак «хорошо выполненного домашнего задания».

Сегодня, когда все так нетерпеливы и нетерпимы, привлечь внимание людей можно, лишь перевернув парадигму «чем больше, тем лучше». В наши дни чем больше, тем тягостнее. Помните: ни один человек

не рассердится на вас за то, что вы отняли у него *меньше* времени, чем обещали. Если кому-то захочется узнать подробности, он задаст вопрос. Итак, с сегодняшнего дня вы считаете, что чем короче общение, тем лучше.

ПРАКТИКА

Кто-нибудь знает, сколько времени на самом деле? Кому-нибудь это вообще интересно?

Роберт Ламм, поэт-песенник группы Chicago

1. Сколько времени займет общение, запланированное у вас в форме К5? Можете ли вы попросить у людей немного времени и внимания — столько, сколько они будут настроены вам уделить?

2. Удастся ли вам приятно удивить аудиторию, сказав: «Могу себе представить, насколько вы заняты, — поэтому я сократил свое сообщение до _____ (меньше, чем они ожидают)»?

3. Как вы запеленаете свою коммуникацию, чтобы сжатостью речи завоевать доверие слушателей? Установите ли вы измеримые ограничения на письма и встречи, чтобы использовать внимание людей эффективнее? Начнете ли использовать правило пяти фраз для электронных сообщений? Станете ли ограничивать выступления — свои и своих коллег — тремя минутами, чтобы совещания начинались и заканчивались вовремя?

ЧАСТЬ IV
INTR**R**IGUE

R — REPEATABLE —
ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ

ЕСЛИ ЛЮДИ НЕ СУМЕЮТ
ПОВТОРИТЬ ЗА ВАМИ ИДЕЮ,
ОНИ НЕ УСВОЯТ ЕЕ

Подлинная коммуникация — это не то,
что вы скажете. Это то, что унесет с собой
аудитория.

Том Монахан, коуч по креативности

Недостаточно привлечь внимание людей в конкретный момент.

Вы наверняка хотите завладеть вниманием людей на некоторое время: минуты или, возможно, месяцы.

Ваша цель — настолько заинтриговать собой, своей идеей и своим предложением людей, чтобы они сами захотели рассказать о них другим, формируя длинный шлейф влияния.

Этот раздел посвящен созданию такой коммуникации, которая бы обеспечивала вам и вашей идее постоянную актуальность и исключала ситуацию «с глаз долой — из сердца вон».

ГЛАВА 11

ПРИДУМАЙТЕ КЛЮЧЕВУЮ ФРАЗУ

Заметил — сообщи!

*Кампания по безопасности на транспорте,
Metropolitan Transit Authority*

Гарри Маршалл, режиссер фильма «Красотка», собравшего в мировом прокате более 463 миллионов долларов, произнес на конференции Maui Writers Conference одну фразу — настолько глубокую, что я до сих пор помню ее дословно: «Голливудские режиссеры могут узнать заранее, будут у фильма сборы или нет. Для этого им достаточно ответить на вопрос: „Станут ли люди на выходе из кинотеатра повторять запомнившуюся фразу из фильма?“»

Подумайте об этом. Если вы выходите из кино, с удовольствием смакуя какую-то цитату («Да пребудет с тобой Сила», «I'll be back» или «Я сделаю ему предложение, от которого он не сможет отказаться») — вы делаете ленте рекламу. Если вас спросят: «Посоветуй, что бы такое посмотреть?» — вы сможете рассказать о фильме так, чтобы другие захотели

сходить. Вы включаетесь в сарафанное радио, становитесь ходячей рекламой фильма — и все потому, что сценаристу удалось придумать прилипчивую ключевую фразу, которая застряла у вас в голове.

Мнение Гарри Маршалла о значимости запоминающихся звукосочетаний применимо к любому взаимодействию с аудиторией — со сцены, со страниц книги или с экрана компьютера. Представьте, что люди посмотрели ваше видео, прочли статью, пролистали сайт, — смогут ли они повторить дословно что-то из увиденного или услышанного?

Если нет, ваша идея не произвела на них стойкого впечатления. Она не продемонстрировала способности удерживать внимание. Хотите, чтобы ваш послыл остался в памяти людей, — придумайте ключевую фразу, которую им захочется повторять и передавать другим.

ЧТО ТАКОЕ КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА?

Неважно, какую идею вам нужно передать...

Цель всегда одна: найти общий язык.

Мадлен Олбрайт, бывший госсекретарь США

Что такое ключевая фраза? Это легкая для воспроизведения цитата, находящая отклик в сердцах — то есть вызывающая длительный эффект, масштаб которого выходит за рамки очевидного. Именно это вам и нужно. Чтобы ваши слова не влетели у слушателя

в одно ухо и не вылетели из другого, вам нужна фраза, которая зацепится где-то посередине и ляжет ему на душу. Ключевая фраза также:

- сжато формулирует мысль, которую вы хотите донести до аудитории;
- содержит призыв к аудитории к нужному вам действию (максимум в восьми словах);
- находит отклик в сердцах людей и побуждает их распространять ее, делаясь с окружающими;
- может служить заголовком, использоваться для создания товаров и монетизации.

Правильные слова в правильное время способны не только завоевать внимание вечно отвлекающихся людей, но и изменить их жизнь к лучшему. Отличной иллюстрацией может служить трогательный гимн, написанный поэтессой Никки Джованни для пребывающего в шоке сообщества Виргинского технического университета.

ДОНЕСИТЕ ДО ЛЮДЕЙ НУЖНЫЕ СЛОВА В НУЖНЫЙ МОМЕНТ

Я нахожу надежду в самых мрачных днях
и сосредоточенность — в самых ясных.

Далай-лама, нобелевский лауреат

16 апреля 2007 года психически неуравновешенный молодой человек прошел по кампусу

и аудиториям Виргинского политеха с двумя пистолетами. Он успел убить 32 человека и ранить еще 17, прежде чем свел счеты с жизнью.

Как нетрудно представить, случившееся повергло в шок студентов университета, его преподавателей, сотрудников и их семьи. Мои сыновья, Том и Эндрю, находились в тот момент в кампусе. К счастью, никто из них не пострадал. На следующий день они позвонили домой и рассказали мне о трогательной памятной церемонии на стадионе Cassell. Первые несколько выступавших говорили о пережитых ужасе, трагедии, кошмаре, чем повергли присутствовавших в еще большее отчаяние.

Наконец слово взяла профессор университета Никки Джованни. Будучи поэтессой, она понимала, что точно выбранное в нужный момент слово способно вселить надежду даже в раздавленного судьбой человека. Звучным, уверенным голосом она прочла стихотворение, написанное накануне вечером. В нем были такие строки:

Мы продолжим создавать будущее
 Сквозь кровь и слезы
 Сквозь всю эту печаль
 Мы — Хоки*
 Мы победим
 Мы победим
 Мы победим
 Мы — Виргинский политех.

* Хоки — общее название спортивных команд Виргинского политехнического университета. *Прим. ред.*

Том и Эндрю сказали мне: «Все люди как один встали и начали скандировать хором вместе с ней: „Мы — Виргинский политех, мы победим“». Никки Джованни преобразила настроение собравшихся, переосмыслив случившееся и сфокусировав их мысли на будущем.

Слова Джованни не пропали даром. Созданный ею лозунг подхватили магазины города: в витринах появились плакаты «Мы — Виргинский политех, мы победим». Студенты и преподаватели надели браслеты с этой мантрой, чтобы напоминать себе: нужно думать о том, что они могут сделать, а не о том, чего они сделать не сумели. Эти слова воодушевляли людей, объединяли их и побуждали двигаться дальше.

ПЯТЬ ШАГОВ К СОЗДАНИЮ ЗАПОМИНАЮЩЕГОСЯ ЛОЗУНГА

Я знаю, что книги, написанные мною,
и через пятьдесят лет будут откликаться
в душах людей. Я искренне убеждена, что
у писателя-романиста есть и возможность,
и способность влиять на мысли читателей.

Джоди Пиколт, писательница

Может, вы сейчас подумали: «Ну я же не Никки Джованни — разве я смогу найти такие сильные слова?..»

Вам не нужно быть ни романистом, ни поэтом, ни иным художником слова, чтобы придумать не теряющий актуальности лозунг, который изменит чувства и поступки людей. Каждый раз при общении вы получаете возможность предложить нечто положительно влияющее на других. Да, звучит идеалистично — но это реальность.

За те двадцать лет, в течение которых мне выпала честь быть коучем и помогать людям общаться строго по делу и при этом увлекательно, я много раз видела, как меняется жизнь тех, кто не пожалел сил и времени и придумал запоминающийся лозунг, призывающий к действию. Придумать ключевую фразу, которая усилит вашу идею и будет вызывать отклик в сердцах людей еще очень долго, вам помогут пять изложенных ниже принципов.

1. Выжимка: сократите свой призыв до восьми слов (можно меньше).

Что вы хотите побудить людей запомнить, почувствовать, начать или прекратить? Если бы они, выслушав вас, изменили всего одну деталь своего поведения, что бы это было? Отбросьте всё ненужное и оставьте одно предложение с глаголом, который бы призывал людей к нужному действию. Сократите это предложение до минимального размера.

2. Ритм: расположите ударные слоги так, чтобы вашу фразу было легко повторять.

Представьте, что ваша ключевая фраза — это пазл. Сначала слова в ней могут не стыковаться, но, если

повторять их вслух в разном порядке, рано или поздно они встанут на свои места и вы это услышите. Попробуйте, например, произнести приведенный выше призыв: «Заметил — сообщи». Чувствуете, как похоже на ритмичную стихотворную строчку? Играйте с вариантами до тех пор, пока ваш слух не уловит оптимальную комбинацию, которую не захочется менять.

Если вы позаботитесь о том, чтобы людям было легко и весело повторять ваш лозунг, им самим захочется рассказать его другим — а ведь это и есть ваша (и вашей идеи) конечная цель. Журнал *This Week* сообщал, что фраза «Что случается в Вегасе — остается в Вегасе» превратилась в «одну из самых цитируемых, обсуждаемых и успешных рекламных кампаний всех отраслей» и принесла городу *миллиарды* долларов дополнительной прибыли. Ключом ко всем этим деньгам стала одна фраза.

3. Аллитерация: используйте слова, начинающиеся с одного звука*.

Вам наверняка приходилось использовать изолирующие картонные манжеты, чтобы не обжечь руки о стаканчик с горячим кофе. Предприниматель Джей Соренсон разглядел в них оригинальную идею для бизнеса, но ему нужно было название, которое легко произнести, и он знал, что запоминанию хорошо помогает аллитерация. Он назвал новый продукт

* В русском языке возможности аллитерации используются намного шире, захватывая все звуки в слове. Ср. «Чрезвычайно чайный вкус», «Без зуда, без раздражения» и др. *Прим. пер.*

Java Jackets и стал монополистом. Джей даже как-то сказал: «Клиенты, пытающиеся дозвониться до наших конкурентов, звонят нам, потому что не могут запомнить, как эти конкуренты называются».

Разве не было бы чудесно, если бы люди звонили вам, потому что у вас запоминающееся имя или название? Если бы люди распространяли вашу идею, потому что ее *приятно* повторять и рассылать? Повысьте шансы на все это, используя слова, начинающиеся с одного и того же звука.

4. Рифма: избавившись от шелухи, сложите все слова в стихи.

Правительство США, озабоченное растущим количеством раненых в ДТП, запустило социальную кампанию по пропаганде использования ремней безопасности. Знаете, как она называлась? «Пристегнись ради безопасности». Ужасно скучно. Срочно переделать.

Во второй части кампании они добавили ритм и рифму. Вы слышали легендарный лозунг Click It or Ticket? («Щелк или штраф?»)? Эта интригующая фраза не только привлекла внимание автолюбителей, но и смогла *повысить* процент соблюдения этого правила и *снизить* количество травм, доказав, что хорошо придуманная ключевая фраза — не просто игра слов ради игры слов. Она действительно способна изменить поведение аудитории к лучшему. Она может даже изменять и спасать жизни.

5. Пауза и интонация: сопроводите вашу ключевую фразу необходимыми модуляциями.

Произнося свой лозунг, ни в коем случае не спешите и не комкайте речь. Во время важных выступлений люди часто нервничают и слишком торопятся, пытаясь поскорее прекратить этот стресс. Но если вы будете строчить как пулемет, никто не разберет, где тут была ключевая фраза.

Артур Левин, редактор издательства Scholastic, работавший с Джоан Роулинг (автором книг о Гарри Поттере), однажды послушал, как я веду мероприятие, и сказал: «Сэм, мне нравится, как ты говоришь. У тебя между словами есть пространство».

Когда придет время выразить вашу главную мысль, обязательно оставьте место между словами. Держите паузу, пока все не стихнет в ожидании... потом скажите главное... и помолчите еще три секунды, чтобы люди уяснили и запомнили сказанное.

А вот еще способы подчеркнуть свою ключевую фразу.

- Привлеките к ней внимание словами «И вот что стало самым неожиданным открытием нашего исследования...»
- Скажите: «Я прошу вас записать следующую фразу, чтобы донести ее до ваших сотрудников...»
- Выделите ее словесно: «Главное, что я для себя поняла, — это...»
- Подытожьте: «И если вы сможете вынести из сегодняшнего выступления лишь одну мысль, я надеюсь, что это будет именно она».

Если вы сделаете паузу перед ключевой фразой, произнесете ее с особым чувством, выговаривая каждый слог, и завершите трехсекундным молчанием,

люди запомнят и смогут повторить ее, даже услышав всего один раз.

Как сделать это на письме? Уместите ключевую фразу в однострочный абзац, который сразу будет выделяться из общего текста на странице.

Пожалуйста, обратите внимание: создать ключевую фразу, в которой будет ритм, аллитерация, интонация и рифма, непросто. В нее предстоит вложить все, что люди должны запомнить, рассказать другим и сделать после вашего выступления.

И вот вам последний пример того чудесного, что может произойти, если вы сожмете все свои идеи в воспроизводимую фразу, многократно усиливающую внимание аудитории и влияние ваших идей.

ОСТАВИТ ЛИ ВАШЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ СЛЕД?

Я не могу остаться девочкой, которая спела

I Kissed a Girl.

Я хочу оставить после себя достойный след.

Кэти Перри, певица

Кэти права. Все мы надеемся что-то изменить в этом мире, прочувствовать, что оставили после себя достойный след в веках. Нил Гейман, выступавший в 2012 году перед студентами Пенсильванского университета искусств, уже сделал это — своей

чрезвычайно глубокой речью и тремя тщательно выбранными словами.

Нил рассказал аудитории, что, когда он еще только начинал карьеру, уже ставший тогда легендой Стивен Кинг сказал ему: «Ты отлично работаешь. Получай от этого удовольствие».

«Но я не послушал его, — признается Нил слушателям. — За следующие четырнадцать лет не было ни минуты, когда я не писал бы что-нибудь в мыслях или не думал о текстах. Я никогда не останавливался, никогда не смотрел вокруг и не думал: „Какое же это удовольствие“... Я многое упустил, потому что слишком беспокоился о провале... Я желаю вам удачи... Будьте мудрее... Оставьте после себя более интересный мир. *Творите доброе искусство*».

Напутствие Геймана и этот совет из трех слов услышало больше миллиона человек. На их основе был даже издан бестселлер* — и все потому, что Гейман кристаллизовал важнейшие уроки жизни в сжатое, воспроизводимое послание, которое переживет его.

Только вдумайтесь. Сколько выпускных мероприятий было на вашем веку? Вы помните хоть что-нибудь из сказанного на них? Если нет, значит в этих речах не было смысла. Люди, конечно, всегда многое забывают — но почему надо довольствоваться этим? Почему не стать Нилом Гейманом и не придумать значимое послание, которое останется в памяти?

Литератор Лео Ростен сказал: «Цель в жизни в том, чтобы что-то значить, чтобы что-то собой представлять,

* Гейман Н. Творите! М. : Livebook, 2015. *Прим. пер.*

чтобы хоть что-то изменить». Если вы хотите, чтобы ваша идея не просто привлекла внимание людей, но возымела действие, — потратьте время на то, чтобы создать запоминающуюся ключевую фразу, которая мотивирует людей изменить статус-кво. Тогда они привлекут из вашей работы настоящую пользу.

ПРАКТИКА

Память о нашей работе и делах продолжится
в других.

*Роза Паркс, инициатор борьбы за гражданские
права чернокожих граждан США*

1. Посмотрите на форму K5. Удалось ли вам создать значимую ключевую фразу, способную вызвать отклик в сердцах, сохраниться в памяти, распространиться от человека к человеку и продолжить работать для других людей? Что это за фраза?

2. Проверьте запоминаемость вашего послания, спросив человека, которому доверяете, что из услышанного он может воспроизвести. Если он не запомнил дословно ни одной фразы, значит вы и ваше выступление моментально забудутся аудиторией. Переделайте все заново. Постарайтесь использовать ритм, аллитерацию, интонацию и рифму, чтобы глубже проникнуть в умы слушателей.

ЧАСТЬ V

INTRIGUE

I — INTERACT —
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

НЕ ПРОСТО
ИНФОРМИРУЙТЕ —
ВЗАИМОДЕЙСТВУЙТЕ

Умнее всех — все.

Японская пословица

Концепция данной книги предполагает, что люди, с детства знакомые с интернетом, привыкли настраивать под себя взаимодействие с сетью и управлять им.

Они хотят не столько знать, сколько участвовать.

Им хочется не просто загружать в себя изреченную кем-то другим истину, а взаимодействовать и делиться знаниями.

Пришла пора пересмотреть традиционный иерархический подход «Я начальник — ты дурак».

Выступающий и президиум перестали считаться единственными экспертами на встречах.

Люди заинтригованы, вовлечены и включены настолько, насколько нам удастся создать общество, все члены которого имеют возможность коммуницировать, адаптировать под себя участие в процессе общения и вносить в него свой вклад.

В этом разделе я расскажу, как помочь формированию общества такого типа и превратить однонаправленную передачу информации в обоюдное взаимодействие.

ГЛАВА 12

ЗАБУДЬТЕ О «ПРЕЗЕНТАЦИЯХ В ЛИФТЕ»

Люди делятся на два типа. Одни, входя
в комнату, говорят: «А вот и я!», а другие —
«Вот вы где!»

Энн Ландерс, ведущая колонки полезных советов

Как-то перед мероприятием ко мне подошел директор по ИТ и заявил:

— Хочу вам кое в чем признаться. Я интроверт. Постоянно езжу на подобные конференции — но редко хожу на общие обеды и встречи, потому что терпеть не могу светский треп.

— Вы не одиноки. Моя коллега Дженнифер Канвайлер написала отличную книгу под названием «Лидер-интроверт»*. Она убеждена, что многие профессионалы — тайные интроверты, которые чувствуют себя не в своей тарелке, активно общаясь и выстраивая связи.

* М. : Альпина Паблишер, 2014. *Прим. пер.*

— Есть еще одна причина, по которой я не слишком люблю знакомиться с новыми людьми: мне трудно толком объяснить им, чем я занимаюсь. Это так неудобно...

— Хотите придумать способ представляться так, чтобы завязывать интригующий разговор и устанавливать ценные деловые связи?

— Это, гм, риторический вопрос?

— Отныне вообще не отвечайте людям на вопрос «Чем вы занимаетесь?». Это примерно как объяснять природу электричества. Лучше спрашивайте их в ответ, где они могли встретиться с результатами вашей работы. Можете назвать мне сейчас эти результаты: где люди могли их видеть, нюхать, пробовать или касаться?

Он задумался и перечислил: кредитные карты, покупки через интернет, компьютеры. Меня осенило:

— Вы занимаетесь программным обеспечением для безопасности онлайн-приобретений?

Он просиял:

— Да, именно!

— Не надо это говорить напрямую. Если вы скажете: «Я делаю программы, которые помогают людям защитить свои покупки по интернету», — любой ответит: «Понятно», — и на этом разговор закончится. А вам этого не надо. Вам надо, наоборот, спровоцировать людей на продолжение беседы.

— И что тогда говорить?

— Скажите: «Вы, ваши близкие или друзья когда-нибудь что-нибудь покупали через интернет — скажем, на iTunes, Travelocity или Amazon?» Таким образом вы практически гарантируете, что люди или их окружение уже взаимодействуют с вами. Кто-то может

ответить: «Сам я не пользуюсь интернет-магазинами, но моя жена не вылезает с Amazon. Ей нравится, что у них бесплатная доставка». Тогда вам надо поддержать тему: «Наша компания делает программы, которые обеспечивают безопасность ее покупок на Amazon». Так люди не только лучше поймут, чем вы занимаетесь, но и почувствуют, что у них есть с вами нечто общее, — и даже смогут при случае рассказать о вашей компании другим. Заметьте, все это случится всего за минуту — и общение будет иметь форму диалога, а не монолога.

Он даже немного растрогался:

— Жду не дожусь, когда попаду домой после этого мероприятия.

— Почему?

— Наконец-то смогу объяснить восьмилетнему сыну, кем работаю, так, чтобы он понял.

ОСОЗНАЙТЕ, ЧТО ИМЕННО ХОТЯТ УЗНАТЬ ЛЮДИ, СПРАШИВАЮЩИЕ «ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ?»

Дело уже не в вас самих. Да оно и не было
в вас никогда.

Дайан Китон, актриса

Моему визави было очень важно суметь растолковать свое занятие сыну, и это отличное доказательство

того, что вся эта тема вовсе не второстепенна — она имеет фундаментальное значение. Нравится это нам или нет, но, где бы мы ни оказались, люди при знакомстве задают вопрос: «Чем вы занимаетесь?» И вот что важно понять: они не пытаются разузнать о вашей работе — они хотят понять, что у вас с ними общего, чтобы зацепиться за эту тему и выстроить увлекательную беседу.

Именно поэтому с сегодняшнего дня перестаньте выступать с «презентациями в лифтах». Вы вообще знаете людей, которые любят презентации? По сути, такие приемы — монологи, прочтенные в присутствии свидетелей. Замените их на «разговоры в лифте» — диалоги, формирующие значимые связи.

Эта мысль стала настоящим прозрением для участницы одного из моих семинаров. Мы как раз обсуждали тему разговоров в лифте, и я спросила Коллин, получившую в своем штате титул предпринимателя года, чем она занимается.

К концу второй минуты ее монолога никто из нас так и не понял, чем она занимается, — а ведь она была гендиректором компании! Только представьте себе эти миллионы долларов недополученной прибыли! Ее окружали успешные предприниматели — но ни у кого из нас не возникло желания запомнить ее, порекомендовать другим или подойти к ней после мероприятия, чтобы обсудить сотрудничество.

Я спросила:

— Вы можете назвать конкретные результаты того, чем вы занимаетесь, которые мы могли бы увидеть, понюхать, попробовать или потрогать?

— Я руковожу медицинскими центрами, где делают МРТ и КТ.

— Уже лучше, это вполне конкретно, мы уже можем представить себе вашу деятельность. Но не стоит останавливаться на этом, потому что нам еще не удалось уловить, как это касается нас лично. Превратите это описание в трехчастный вопрос: «Приходилось ли вам или кому-то из ваших близких или друзей делать МРТ или КТ?»

— Трехчастный вопрос?..

— Если вы спросите: «Вам когда-нибудь делали МРТ или КТ?» — может оказаться, что не делали, и разговор зайдет в тупик. Трехчастный вопрос повышает шансы на то, что собеседник знает хоть кого-то, кому помогло то, чем занимается ваша организация. Допустим, он ответил: «Да, моя дочь занимается футболом и как-то получила травму колена. Ей делали МРТ». Это создает связь между вами и собеседником. Подхватите: «Я руковожу медицинскими центрами, где делают МРТ — такое же, как делали вашей дочери по поводу травмы». «Вот это да», — скорее всего, ответит собеседник. И поверьте мне: это заинтригованное «Вот это да» намного лучше, чем неуверенное «А-а» или апатичное «Понятно». Теперь собеседник связан эмоцией с тем, что вы делаете, и наверняка запомнит вас — а если ему

понадобится МРТ или КТ, с большой вероятностью обратится именно к вам, потому что людям приятно работать с теми, кого они знают и кто им импонирует.

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ЛЮДЯМ?

Реакция людей на вас зависит от вашего
отношения к ним.

Нельсон Мандела, правозащитник

Как быстро выстроить взаимоотношения, задав простой вопрос вместо долгих сложных объяснений? Нам показал это один сообразительный молодой человек.

Однажды я поехала в лекционное турне вместе с сыновьями-подростками, и у нас выдался свободный вечер в Денвере. Мы спустились на ресепшен в отеле и спросили администратора: «Куда бы нам пойти?»

Он бросил взгляд на Тома и Эндрю и тут же ответил: «Сходите в D & B's».

Мы жили на Гавайях, никогда не слышали о D & B's и спросили, что это такое.

Казалось, он от рождения знал, что попытки объяснить подобные вещи «на пальцах» нередко проваливаются. Если бы он сказал: «Ну, знаете, это такой типа спорт-бар... но еще там есть крытый парк аттракционов, ресторан, бильярд, видеоигры и боулинг...», он бы потерял нас почти сразу.

Вместо этого он задал проверочный вопрос: «Вы были в Chuck E. Cheese?»

Мальчики радостно закивали: «Одно из наших любимых мест».

Он расплылся в улыбке: «D & B's — это как Chuck E. Cheese, только для взрослых».

Готово. Десять секунд — и мы поняли, что это такое, и приняли решение туда пойти. Заведению стоило бы платить ему комиссионные.

А что отвечаете вы и ваши коллеги на вопрос «Чем вы занимаетесь?». Не хмурятся ли непонимающе собеседники, услышав ваш ответ? Если это так, вы теряете возможность выстроить взаимовыгодные отношения — как личные, так и корпоративные. Превратите следующее производственное совещание в мозговую штурм и придумайте для каждого участника несколько способов рассказать о себе так, чтобы аудитория нашла в его работе нечто важное для себя и захотела продолжить разговор с ним.

ПРАКТИКА

Все дело во внимании. Внимание — это
жизненная сила. Оно соединяет людей. Оно
вселяет желание. Продолжайте желать.

Сьюзен Зонтаг, писательница

1. Как вы замените однонаправленную «презентацию в лифте» интерактивным «представлением в лифте», превращающим монолог в диалог? Как уложить результаты вашей работы в трехчастный

вопрос, чтобы дать людям возможность поведать, как они или их знакомые пользовались плодами вашего труда?

2. Начнете ли вы прислушиваться к тому, что говорят люди, и увязывать то, чем вы занимаетесь, с их словами, чтобы укрепить связь между вами и выстроить интригующий разговор?

ГЛАВА 13

СТРОЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ РАЗГОВОРЫ

Проявляя неподдельный интерес
к людям, вы можете приобрести друзей
за два месяца больше, чем другой, из
всех сил старающийся заинтересовать их
собой, — за два года.

Дейл Карнеги, писатель

Однажды мне позвонила клиентка и сказала, что ей предстоит участие в важной встрече руководителей компаний в клубе Tower вашингтонского пригорода Тайсонс-Корнер, — и попросила меня помочь ей подготовиться.

Мария — финансовый советник, ведущая корпоративных семинаров по управлению финансами. Она объяснила свою просьбу:

— Сэм, я там никого не знаю. Если честно, все эти воротилы меня смущают, но я хочу получить от поездки максимум пользы, а не жаться в углу.

— Договорились. Найди номер журнала Harvard Business Review за январь–февраль 2012 года на тему «Экономика благосостояния»: в нем много статей с измеримыми показателями преимуществ хорошего развития навыков межличностного общения. Там цитируются исследования, доказывающие, что чем лучше у человека с финансами и здоровьем, тем лучше у него настрой, производительность и результативность.

— Ты предлагаешь взять журнал с собой в клуб Tower?

— Не вынимай без надобности, но положи в сумку. Войдешь — оглянись и подыщи группу беседующих людей, к которой ты хотела бы присоединиться: они должны явно получать удовольствие от общения, но вести не личный, а светский разговор. Подойди и встань на расстоянии вытянутой руки от них.

— Почему именно на таком расстоянии?

— Нехорошо вторгаться в личное пространство человека без спроса. Если встанешь на этом расстоянии с вежливым выражением на лице, то говорящий — или просто тот, кто окажется ближе, — посмотрит на тебя. Тогда скажи: «Ничего, если я присоединюсь?» Это дипломатичный способ подчеркнуть, что ты не лезешь в разговор, а спрашиваешь разрешения. Я делаю так много лет, и мне еще ни разу не ответили отказом. А потом жди, пока не настанет удобный момент внести полезный вклад в беседу. Если один из них затронет тему эффективности на работе, попробуй сказать: «Кто-нибудь из вас видел номер Harvard Business Review за январь–февраль?» Возможно, кто-

нибудь ответит: «Я купил по экземпляру для всех подчиненных менеджеров», а ты тогда подхвати: «Правда отличный номер? Что вас там больше всего заинтересовало?» А если никто не видел этот номер, приведи особенно интригующую цитату или факт оттуда, связанный с темой дискуссии.

— О'кей, попробую, — заключила Мария.

Через неделю я услышала в трубке ее взволнованный голос:

— Сэм, они чуть не передрались из-за меня! Я сделала ровно так, как ты сказала. Потом перед ужином человек из той группы попросил меня сесть рядом с ним, а другой ему: «Нет, это я первым разрешил ей к нам присоединиться!»

Правда, приятное ощущение, когда план срабатывает?..

ИНТРИГУЮЩИЙ ИНТРОВЕРТ

Может, в этом проклятом мире все

боятся друг друга.

Джон Стейнбек, писатель

(повесть «О мышах и людях»)

Один разработчик пожаловался мне:

— Когда я был ребенком, то очень хотел вырасти, потому что думал, что для взрослого быть

уверенным — в порядке вещей. Мне казалось, что, став взрослым, я навсегда перестану робеть или волноваться во время общения с людьми. Боже, как я ошибался... Где же мне найти лекарство от неуверенности в себе?..

— Лекарство от неуверенности — это отношение к разговорам как к работе высокопрофессионального журналиста. Знаете, журналисты не боятся общаться с новыми людьми, потому что они знают, как обойти ненужные разговоры и перейти к главному. Они задают открытые вопросы, внимательно слушают ответы и спрашивают дальше, пока не докопаются до сути.

— Звучит отлично, но как этому научиться?

Ниже приведены четыре идеи, которые я предложила ему, чтобы перейти от бессмысленных разговоров (которые никто не считает интригующими) к выстраиванию значимого общения и связей.

1. Откажитесь от стандартных зачинов.

На стандартные вопросы люди дают стандартные ответы. Попробуйте лучше спросить: «Что из ваших нынешних проектов самое интересное?» или «Чем вы занимаетесь на выходных?»

2. Попросите совета.

Малкольм Форбс, основатель знаменитого журнала, говорил: «Путь к сердцу мужчины лежит через мнение». Путь к сердцу любого человека лежит через совет. Вопрос «Что бы вы посоветовали?» дает собеседнику понять, что вы считаете его мудрым и готовы принять то, чем он может с вами поделиться. Вместо

того чтобы обмениваться незначущими фразами, вы намечаете вектор к продуктивному обмену мыслями.

3. Используйте два волшебных слова — «Расскажите мне».

Многие люди начинают разговор с закрытых вопросов, провоцирующих односложные ответы.

«Как вам совещание в Торговой палате?» — «Нормально».

Эти два слова — «Расскажите мне» — превращают поверхностное общение в более глубокую, значимую беседу, позволяющую вашему визави раскрыться.

«Я пропустил совещание в Торговой палате. Не могли бы вы рассказать мне, что там было?»

4. Разворачивайте больше реплик, чем замыкаете на себе.

Каждый раз, когда собеседник завершает свою реплику, у вас есть выбор. Вы можете либо замкнуть ее на себе я-фразой, либо развернуть обратно вы-вопросом. Постоянно выбирая первый путь, вы истощаете разговор, деморализуя оппонента. Пример:

— Кто сейчас президент Торговой палаты?

— Джуди Грей.

— О, я ее знаю, мы почти соседи. Никогда не забуду то время, когда...

М-да. Я-фразы фокусируют внимание на наших, и только наших чувствах, мыслях, знаниях или действиях.

А вот как меняется ситуация, когда вы разворачиваете реплику с помощью «вы»-вопроса:

— О, Джуди стала президентом?! И какие цели она ставит перед Палатой на этот год?

«Вы»-вопросы переносят внимание с вас на другого человека. Вы искренне интересуетесь мнением своего визави — и он это обязательно почувствует.

ВЫСТРАИВАЙТЕ ИНТРИГУЮЩИЕ БЕСЕДЫ, РАСКРЫВАЮЩИЕ ВАС И ДРУГИХ С ЛУЧШЕЙ СТОРОНЫ

Мой лучший друг тот, кто пробуждает
во мне все самое лучшее.

Генри Форд, предприниматель

Как-то ко мне подошел участник семинара и мрачно заявил:

— Мне не нравятся ваши приемчики. Какие-то они искусственные.

Я ответила:

— Рада, что вы подняли эту тему: раз это вас беспокоит, я бы хотела особо отметить, что все эти техники не предназначены для буквального повторения или для манипуляции людьми. Это не военные тактики. Это инструменты, основанные на честном намерении отойти от привычной светской болтовни и по-настоящему пообщаться. Было бы чудесно, если бы знакомство с новыми людьми проходило у всех без сучка и задоринки, но многим из нас оно пока что дается

с трудом. И все эти подходы могут помочь обучиться *навыку* выстраивания искренних и при этом интригующих разговоров. Поскольку это действительно просто *навык* — такой же, как игра на пианино. Обучаясь игре на пианино, люди часто начинают с разыгрывания гамм. Хорошо выучив гаммы, вы доходите до момента, когда пальцы уже так хорошо помнят клавиши, что вам не приходится думать о движениях — вы просто извлекаете из инструмента музыку. То же самое относится и к музыке нашего разговора: выучив клавишу «Расскажите мне» и клавишу разворота беседы вместо замыкания, вы перестанете о них думать — они станут частью вашей индивидуальности.

О способности этих идей превращать незнакомцев в друзей свидетельствует опыт недавнего выпускника колледжа, нашего менеджера Мо. Вот что он рассказывает: «Мне было тяжело в Вашингтоне первые полгода: я везде встречал холодный прием. Я пробовал ходить в бары и знакомиться там с людьми, но ничего не выходило: я не употребляю алкоголь, к тому же там такой шум, что разговаривать невозможно. А потом ты сказала мне: „Все ждут, что первый шаг сделает кто-нибудь другой“, — и я решил стать этим „другим“ и начал заводить мероприятия, в которых сам с удовольствием принял бы участие. Я предлагал людям замутить что-нибудь на выходных — и принимался за организацию. Так я сформировал огромный круг друзей, которые ездят на рафтинг, увлекаются фэнтези-футболом и собираются по вечерам во что-нибудь поиграть. Теперь никто не чувствует себя одиноким и у нас постоянно происходит что-нибудь интересное».

КТО НЕ МОЖЕТ ЗАВЯЗАТЬ БЕСЕДУ, НЕ МОЖЕТ ЗАВЯЗАТЬ ОТНОШЕНИЯ

Светская беседа вовсе не малозначительна
и не проста. Это цемент нашего разрозненного
общества, краеугольный камень культуры.

*Бернардо Кардуччи, профессор психологии,
директор Института изучения застенчивости при
Юго-Восточном отделении Университета Индианы*

Давайте рассмотрим нашу тему в более широком контексте. В своей выдающейся статье в Science Daily эксперт по застенчивости Бернардо Кардуччи утверждает, что многие из нас не любят знакомиться с людьми из-за боязни не соответствовать воображаемым ожиданиям. Нам кажется, что от нас ждут какого-то особого остроумия или блеска, в то время как на практике единственное, что нужно, — это «хотеть общаться».

Именно так поступил Мо. Он понял, что в этом вопросе кто смел, тот и съел, что качество нашей жизни во многом определяется качеством человеческих связей, а оно зависит от нашего желания создавать или поддерживать качественное взаимодействие с людьми. Все в наших руках.

Вы ждете, пока окружающие первыми проявят к вам дружелюбие? Как сказал бы знаменитый теледоктор Фил Макгроу, «и как вам результат?..» Почему бы не выбрать для себя путь инициатора и модератора интригующих разговоров? Если вы готовы инвестировать

время и усилия и много практиковаться, то скоро сможете посещать любые мероприятия и общаться с любыми людьми без лишней нервозности, будучи уверены в своей способности затевать взаимовыгодные разговоры и выстраивать полезные для всех участников связи.

ПРАКТИКА

Если у нас нет мира, то только потому, что мы забыли, что принадлежим друг другу.

Мать Тереза

1. Вы любите знакомиться с новыми людьми? Что вы делаете, чтобы начать и вести значимые разговоры и заводить связи? Как вы показываете людям свой искренний интерес к ним?

2. На каком ближайшем мероприятии вам предстоит встретить новых людей? Как вы будете напоминать себе о необходимости разворачивать реплики, а не замыкать их на себе, чтобы сделать общение более откровенным и установить связь с людьми, а не ограничиться поверхностной светской беседой?

3. Как вы станете инициатором общения? Каким образом вы прекратите ждать, пока другие сделают первый шаг, и станете тем, кто начинает совместную деятельность, в которой многие захотят принять участие?

ГЛАВА 14

СТАНЬТЕ ФАСИЛИТАТОРОМ ИНТЕРАКТИВНЫХ ВСТРЕЧ И ПРОГРАММ

Я отлично провел вечер. Но не в этот раз.

Граучо Маркс, комик

Смотрели церемонию вручения премии «Оскар» за 2014 год? Ведущая Эллен Деженерес привела в восторг все 43 миллиона зрителей, превратив трехчасовой марафон благодарственных речей в очаровательный интерактивный вечер, который *поистине* удался. Она заказала пиццу (серьезно!) прямо в зал и раздала (не без помощи Брэда Питта) одноразовые тарелки и салфетки главным кинозвездам планеты: Мерил Стрип, Джорджу Клуни, Джулии Робертс...

Эллен попросила едоков заплатить за угощение («Давай, Харви Вайнштейн, доставай бумажник. Я *знаю*, что у тебя есть деньги») и сделала с Кевином Спейси, Джаредом Лето и другими актерами групповое селфи, или «груфи», которое за следующий час получило миллионы ретвитов.

Эллен не вела шоу — она помогала аудитории самой творить это шоу. Замечательно, что она уловила тренд нашего времени: нельзя оставлять зрителей безучастными. Эллен заставила присутствующих замирать от восторга и от непредсказуемости происходящего. Интерактивный подход не только поднял рейтинги (на следующий день заголовки на первой странице Yahoo! сообщали о самом большом количестве телезрителей церемонии с 2000 года) — он стал шагом вперед и дал ответы на множество вопросов. Зачем нам вести церемонии как обычно? Почему бы не дать слово зрителям наравне с ведущим? Может, стоит задействовать присутствующих, а не просто информировать их?

ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ И ПОМОГАТЬ

Если я теряю контроль, то прямо чесаться
начинаю.

Эми Полер, актриса

В наши дни при потере контроля чесаться начинают *все*. Именно поэтому разумнее не править встречами и мероприятиями железной рукой, а разделять контроль. Обратите внимание: не *терять* контроль и не *делегировать* его, а именно *разделять*. И вот каким образом.

Когда я жила на Гавайях, мне повезло поработать с лидером-визионером Майком Уайтом и его командой в отеле Ka'anapali Beach. Отель был не слишком роскошен — но процент возвращающихся в него постояльцев был удивительно высок. Почему?

Гости отеля испытывали на себе то самое легендарное гавайское гостеприимство «алоха». Ежедневно в полдень сотрудники собирались в лобби и начинали петь, танцевать хулу и играть на укулеле. Каждого гостя приветствовали по имени, угощали свежей папайей, бананами, гуавой — и дарили им цветы протеи из собственных садов.

Как генеральный директор Майк считал, что сотрудники — это «охана» («семья» по-гавайски), и ежемесячно проводил общие собрания, чтобы все знали, что происходит в отеле. Эти собрания было трудно организовать, потому что в любой момент кто-то был занят с гостями, а у кого-то был выходной. Несмотря на это, Майк ориентировался прежде всего на ценности отеля и стремился к тому, чтобы в собраниях участвовало как можно больше сотрудников.

Вместо того чтобы проводить все собрания самому, как это обычно делают все боссы, он разделял эту обязанность с главами разных отделов: в один месяц ответственность лежала на директоре по маркетингу, в другой главным был менеджер по еде и напиткам, в третий — руководитель отдела обслуживания номеров и так далее.

Ведущий обладал неограниченными полномочиями и творил что хотел. По сути, в коллективе проходил своеобразный конкурс на проведение самого интригующего собрания. Все ждали этих собраний: они всегда были полны сюрпризов. Одновременно сотрудники развивали свои ораторские и лидерские навыки.

А вы — вы всегда самолично ведете собрания коллектива? Возможно, в вашей компании развился бы творческий дух, если бы ведущие менялись и сотрудники имели возможность поручить?

Это не мелочь. В передачу Sunday Morning телеканала CBS от 31 августа 2014 года было включено интервью Роберта Леверинга, одного из создателей рейтинга Fortune «100 лучших мест для работы», где он рассказал о взаимосвязи доброго отношения к сотрудникам и прибыли компании. Такая взаимосвязь действительно существует.

Леверинг цитирует опрос Gallup, показавший, что только «трех из десяти сотрудников можно назвать активно вовлеченными, то есть любящими свою работу или относящимися к ней с энтузиазмом», и исследование, согласно которому «не вовлеченные в жизнь компании сотрудники обходятся организациям в 550 млрд долларов в год».

Занимаетесь ли вы вовлечением сотрудников, предлагаете ли им возможность участвовать в планировании ее будущего — или просто указываете, что делать и куда идти?

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ПОДЕЛИТЬСЯ КОНТРОЛЕМ НАД СОБРАНИЯМИ?

Когда я был пацаном, никто ни с кем
не сотрудничал: взял камеру и говоришь
приятелям, кто что делает. Теперь,
когда я вырос, в основе съемки
лежит признание талантов каждого
из участников и понимание того, что
в одиночку мы ничего бы не сделали.

Стивен Спилберг, кинорежиссер

Однажды коллега подверг сомнению целесообразность разделения контроля: «Все мы постоянно в цейтноте, так что наша цель — быстро сделать все и разойтись. Я единственный, у кого есть вся информация, — плюс к этому я босс; так кому и вести собрание, как не мне?!»

Я ответила: «Понимаю, да: так всегда все и делалось. Но времена изменились». Большинство современных людей выросли на интернете — а там полная демократия, каждый может высказаться, каждый может создать и настроить свой мир под себя и отслеживать только то, что интересно ему лично. Люди привыкли всё контролировать самостоятельно. Они публикуют что хотят, когда хотят и где хотят — на YouTube, Facebook, в Twitter и Pinterest... Они создают собственные музыкальные станции на Pandora.

Они не просто смотрят любимые телепередачи вроде *American Idol* или *Dancing with the Stars* — они определяют судьбы участников, голосуя за них. Они становятся творцами шоу.

И вдруг, приходя на совещание, они теряют контроль, теряют возможность совместного творчества. Результат — физически они еще с вами, но психологически уже очень далеко.

18 августа 2014 года в журнале *Harvard Business Review* вышла статья Гретхен Гэветт под названием «Чем на самом деле занимаются люди во время телеконференций», содержащая интригующие (и огорчительные?) статистические выкладки. «27% участников признались, что им приходилось засыпать во время такого общения, а 13% честно сказали, что вместо офиса они в момент звонка находились на ипподроме, на репетиции свадебной церемонии, в туалете придорожного кафе, на барбекю, в солярии, в примерочной или (мой любимый ответ) ловили на улице сбежавшую из дома собаку».

Это было бы смешно, если бы подобная невнимательность и незаинтересованность не стоили организациям миллионов недополученной прибыли.

Что же делать? В статье приводится предложение автора бестселлеров о нетворкинге Кейта Феррацци организаторам «внедрить принцип пяти минут в начале встреч и телеконференций и поочередно дать каждому возможность высказаться о том, что происходит в их частной и профессиональной жизни. Так участники настроятся внимательно слушать друг друга».

ОБЩЕНИЕ — НЕ ДЛЯ СТОРОННИХ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Интереснее всех тому, кто больше говорит.

Руфь Рид, мама Сэм Хорн

Впредь каждый раз, когда вы будете вести какую-нибудь встречу, спрашивайте себя: «Как я могу вовлечь людей во взаимодействие, вместо того чтобы выступать в одиночку и выдавать всю эту информацию в одностороннем порядке?»

Об этом задумалась предприниматель Мики Агравал — и превратила автограф-сессию в веселое интерактивное мероприятие. Вместо того чтобы монотонно зачитывать отрывок из своей книги, она предложила пришедшим поиграть в игру Inside the Author's Studio («В мастерской автора», по мотивам телешоу Inside the Actors Studio канала Bravo). Все зрители играли роль ведущего шоу, Джеймса Липтона, и, вместо того чтобы пассивно смотреть на автора и слушать ее чтение, проводили интервью, предлагая Мики вопросы типа «Переживали ли вы „темную ночь души“?», «Как вы нашли своего агента?» и «Как вынуть из себя ту книгу, которая есть в каждом из нас?». Каждый был вовлечен в процесс с начала до конца, потому что говорили в основном именно зрители.

Одна женщина подняла руку: «Сижу и поражаюсь тому, что происходит вокруг. Там, откуда я приехала, подобное просто невозможно. Если бы я призналась

кому-нибудь, что пишу книгу, мне бы сказали: „Пишешь книгу? Да ты кто такая? Ты что, Фрэнсис Скотт Фицджеральд?!“ И так приятно видеть, как здесь все радуется за вас, вместо того чтобы завидовать».

Отличное наблюдение! Актрису Бетт Мидлер как-то спросили: «Что самое сложное в успехе?» Она ответила: «Найти того, кто искренне порадуется за тебя».

Когда кто-то на наших глазах становится звездой, порой подступает зависть: нас этот успех не коснулся. Они эксперты — мы нет. Но когда организатор мероприятия решает уравнивать в правах всех и дать каждому право поучаствовать в общей радости, мы поистине становимся *частью* успеха другого.

СОЗДАЙТЕ ПРЕЦЕДЕНТ ЗНАЧИМОГО УЧАСТИЯ

Миром правят сообщества.

Квестлав, музыкант

Приходится ли вам организовывать мероприятия, вести их или выступать на них? Создаете ли вы при этом из аудитории сообщество, члены которого вправе сделать свой вклад в происходящее, адаптировать под себя формат своего участия и пообщаться с окружающими? Возникает ли при этом *сцений*? Этот термин составил Брайан Ино из слов «сцена» и «гений»,

и он означает единый талант всего сообщества, всех людей на сцене жизни.

В качестве ведущего вы имеете возможность оценить и усилить этот «сцений места», предложив людям возможность питаться опытом, мудростью и энергией друг друга.

Впрочем, очень часто этого не случается. Исследование психологов Колумбийского университета Пола Ингрэма и Майкла Морриса показывает, что, хотя бизнесмены часто называют целью посещения мероприятий по нетворкингу «знакомство с максимальным количеством новых людей», на поверку они разговаривали там лишь с «несколькими гостями, которых уже хорошо знали», вместо того чтобы завязать новые отношения.

Только задумайтесь. Ежегодно компании тратят огромные деньги, чтобы отправить сотрудников на конференции, ярмарки и тренинги, оплачивают им проживание, питание и участие, а по прибытии эти сотрудники садятся рядом — и общаются — с уже знакомыми им людьми. Весь смысл присутствия на этом мероприятии теряется: сеть связей не расширена, *новые* отношения не выстроены.

Но это еще не все. Автор журнала Inc. Джилл Красни обнаружила, что для многих людей завязывание новых знакомств на бизнес-встречах представляется неприятным, «сомнительным» делом, которое они уподобляют «продаже поддержанных машин». Джилл приводит цитату из работы, опубликованной в научном журнале *Administrative Science Quarterly*: «идея завязывания знакомств ради продвижения в жизни

ощущается как нечто неэтичное. Разве это не означает использование людей?»

Нет, не означает. Концепция INTRIGUE не предлагает использовать окружающих — она предлагает приносить окружающим пользу. Вы хотите добиться чего-то не *от* людей, а *для* людей. И вы стремитесь не продвинуться в жизни, а применить правило «прилив поднимает все лодки»: взаимодействовать так, чтобы удача сопутствовала всем участникам общения.

Звучит не слишком грандиозно? И не должно. Сейчас я расскажу вам о своем первом опыте формирования сценария и предложу пару приемов его создания на вашем следующем мероприятии.

ПРЕВРАТИТЕ ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ПРИЛИВ, ПОДНИМАЮЩИЙ ВСЕ ЛОДКИ

За обедом и ужином принято больше
бизнес-решений, чем в любое другое
время, — однако почему-то ни один курс
МВА этому не посвящен.

Питер Друкер, автор бизнес-книг

Я вошла в нью-йоркский ресторан Four Seasons и нетерпеливо огляделась по сторонам. Мартин Эдельстон, основатель бизнес-бюллетеней Boardroom

Reports и Bottom-Line/Personal, пригласил на один из своих знаменитых салонов меня и еще двадцать героев своих публикаций.

Мы заняли свои места за длинным прямоугольным столом, Марти сел во главе. Он открыл вечер символическим звонком колокольчика, тепло приветствовал нас и рассказал о формате встречи. Вместо того чтобы смотреть в тарелку или болтать о погоде, он предложил каждому из нас рассказать о самом любопытном тренде в своей отрасли... за две минуты.

Так начались два едва ли не самых увлекательных часа моей жизни. Кардиохирург поведал о последних достижениях в операциях на открытом сердце. Психолог сообщил о резком росте количества усыновлений детей из-за рубежа и его причинах. Литератор объяснил, какие способы влияния на аудиторию этичны... Каждое выступление Марти сопровождал несколькими провокационными вопросами, чтобы придать информации дополнительную широту и глубину. Он выступил как бесценный ведущий и фасилитатор, настоящий творец сцени.

Если вы устали от посещения или организации бизнес-мероприятий, на которых никто не знакомится, последуйте совету Ганди — станьте сами теми изменениями, которые хотите видеть в мире. Вот два изменения, которые наверняка превратят скучную встречу в сцений, в прилив, поднимающий все лодки, — причем вам не придется даже становиться официальным ведущим, как Мартин Эдельстон, и арендовать ресторан Four Seasons (хотя было бы неплохо).

ДВА СПОСОБА СОЗДАТЬ СЦЕНИЙ

Общение порождает общество — людей,
ценящих свою общность.

Ролло Мэй, психолог

1. Начните встречу с представлений.

Никаких искусственных попыток всех передружить, от которых люди бегут как от огня. Просто скажите: «Мы бы хотели, чтобы это была самая теплая, самая продуктивная программа из всех, которые вам приходилось посетить, поэтому наша работа будет соответствовать нашим ценностям. Здесь собрались умнейшие профессионалы, и мы хотим предложить всем вам возможность воспользоваться мудростью друг друга, завязав пару новых знакомств. Когда я скажу „Начали“, пожалуйста, встаньте, найдите вокруг себя двоих людей, с которыми вы не знакомы, и скажите им: 1) как вас зовут; 2) чего вы ждете от этого мероприятия; 3) над каким увлекательным проектом вы работаете прямо сейчас. Готовы? Начали!»

Я проделываю это каждый раз, когда веду мероприятие, потому что с помощью этого приема полный зал нервных незнакомцев превращается в полный зал оживленных приятелей. Однажды ко мне подошла женщина и сказала: «Как это кстати! Я как раз сидела и думала: „Прodelать такой путь — и не знать в зале ни единого человека. Неужели я зря приехала?“ И вот я познакомилась с двумя

коллегами — директорами по кадрам — и договорилась пообедать с ними. У меня уже появилось чувство, что я не напрасно сюда выбралась. И все это за первые пять минут!»

2. Устройте тематический обед.

Перед тем как все рассядутся, объявите, что лозунг этого обеда — «сядь рядом с незнакомцем». Положите на каждый стул карточки с полезными вопросами и пригласите участников обсудить их с соседями. Примеры вопросов:

- Какие практические уроки вы вынесли из нашей встречи? Как вы планируете их применить?
- Каким достижением за этот год вы или ваша организация особенно гордитесь?
- Какой инструмент, повысивший эффективность вашей работы, вы готовы рекомендовать?

Координатор конференций Руфь Стержиу развила эту идею и заканчивает свои конференции Invent the Future круглыми столами «встреча с экспертом». Вот что она говорит: «Это отличный способ даже в конце дня обеспечить мероприятию всеобщее внимание. Люди выбирают две темы (например, офисная политика, переговоры о зарплате, персональный брендинг) и двух экспертов, с которыми хотели бы встретиться (это может быть топ-менеджер Apple, президент ассоциации, эксперт по социальным сетям). Экспертов заранее просят

использовать для представления своих наработок только пять минут из общего хронометража в двадцать пять. Дальше они выступают фасилитаторами мозгового штурма, на котором каждый получает возможность задать вопрос о наболевшем. Замечательно наблюдать, как оживляется аудитория в конце напряженного дня».

ПРАКТИКА

Хотите узнать краткую, в одно слово,
причину, по которой человечество
не раскрыло и никогда не раскроет свой
потенциал до конца? Совещания.

Дэйв Барри, юморист

1. Вы председательствуете на совещаниях? А делитесь ли вы лидерством, даете ли присутствующим возможность порулить? Если да, отлично. Если нет, как бы вы могли вовлечь людей в процесс принятия решений, чтобы, несмотря на скептицизм Дэйва, ваши совещания проходили продуктивно и задействовали всех присутствующих?

2. Вы устали от бизнес-мероприятий, где никто не общается? Приходится ли вам организовывать, проводить такие мероприятия или выступать на них?

Как вы можете создать сценарии, чтобы каждый смог получить информацию о том, что для него особенно важно? Как вы создадите интерактивное сообщество и вовлечете всю аудиторию в процесс, чтобы они смогли адаптировать свое участие во встрече под себя и принести друг другу пользу?

ЧАСТЬ VI

INTRIGUE

G — GIVE — ПОДАРОК

ПОДАРИТЕ СВОЕ ВНИМАНИЕ

Когда я выхожу на сцену, моя главная
цель — не продемонстрировать свое
мастерство, а подарить каплю радости.

Андреа Бочелли, итальянский тенор

Предыдущие разделы были посвящены тому, как мы можем *получить* качественное внимание от других.

Этот раздел о том, как мы можем сами *подарить* качественное внимание другим. Вместо того чтобы ставить себе целью продемонстрировать свои умения, мудрее будет предоставить другим возможность продемонстрировать *их* умения.

В данном разделе я также рассказываю, как мы можем выяснить, что действительно значимо для людей, с которыми мы хотим завязать отношения, — и как мы можем сосредоточиться *прежде всего* на их интересах.

Это один из ключей к взаимно интригующему общению.

ГЛАВА 15

ОБЩАЙТЕСЬ ТАК, КАК НУЖНО ЛЮДЯМ

Белый лист. Мигающий курсор. Творческий
тупик. Стинг жил с этим восемь лет — после
многих плодотворных лет написания песен.

Идеи кончились. Новые песни не рождались.

Джон Логан, репортер

Представьте, что вы зарабатываете на жизнь идеями — и вдруг идеи кончаются. Упс.

Именно это произошло с музыкантом Стингом, прошедшим через «выгорание»: об этом Логан пишет в статье для *Vanity Fair*. Как Стинг вырвался из тупика? Он вернулся в родной английский городок возле ньюкаслских верфей, где когда-то любил смотреть, как «растут, в итоге закрывая солнце, стальные громады кораблей». Там Стинг почувствовал, как «корабелы, сварщики и клепальщики говорят с ним и через него». И в нем снова пробудилось творчество. Пользуясь новым вдохновением, он написал мюзикл, основанный на услышанных на родине историях. В 2014 году этот мюзикл был поставлен на Бродвее.

Опыт Стинга — урок для любого, чья заинтригованность жизнью дала сбой. Возможно, вы зашли не в творческий тупик — вы зашли в тупик общения. Может быть, и вам стоит закончить занятия самокопанием и выйти в поля, открывшись людям, с которыми вам приятно быть рядом. Может быть, пора перестать пытаться «придумать что-то из головы» и спросить тех, чье мнение для вас важно, что они думают — и что они могли бы предложить. Тем самым вы вновь освободите течение потока интриги — потому что вы обратитесь к ее истинному источнику: не к интеллекту, а к эмпатии.

ИНТРИГА — ПОБОЧНЫЙ ПРОДУКТ ЭМПАТИИ

Вы не выйдете из творческого тупика,
если будете много думать, — а если
будете много писать, то выйдете.

Джон Роджерс, теле- и киносценарист

Иногда попытки выйти из тупика не удаются, сколько ни пиши. Я обнаружила это, когда пыталась уложиться в сроки сдачи своей книги Tongue Fu!® at School. Вообще я люблю писать. Но в тот момент я воспитывала двух сыновей, непрерывно где-то выступала и кого-то консультировала — в результате слова

перестали приходить. Писать стало очень трудно. Я перечитывала написанное (да, знаю, это фатальная ошибка) и думала: «Какой ужас...» Мне не нравилось то, что получалось. Оно не пело. Оно не жило.

Спасение пришло в виде статьи об одном телережиссере. Ему долго все удавалось. Он стал первым, кому удалось получить премии Emmy за лучшую комедию и лучшую драму в один и тот же год. Однако потом его шоу стали терять рейтинг: их сюжеты становились все более запутанными и перестали трогать зрителя. Журналист утверждал, что режиссер потерял удачу в тот момент, когда потерял связь с аудиторией. Он так много писал и снимал, что оторвался от читателей и зрителей.

У меня в голове просветлело: неудивительно, что моя интрига зашла в тупик. Писать — не дело изолированного интеллекта, это дело эмпатии. Я думала о том, что сама хочу сказать, а не о своих читателях и о том, что хотят сказать они. Я встала из-за стола, села за руль, приехала в школу, где учились мои сыновья, и стала собирать материал там.

Я спросила учащихся: «Что вы делаете, если вас дразнят или обижают?» Я спросила учителей: «Что вы предпринимаете, если родитель обвиняет вас в недостаточном внимании к его ребенку?» Я спросила директора: «Что вы чувствуете, когда преподаватель или воспитатель говорит: „Я увольняюсь. Моя зарплата не покрывает все эти мучения“?»

Подобно Стингу, я почувствовала, как люди, с которыми я хотела сблизиться, говорят со мной и через меня. Я услышала их тревоги, их желания. И когда

я вернулась домой, идеи хлынули из меня с такой силой, что я едва успевала их записывать. Этот урок я помню до сих пор.

А вы? Нет ли у вас затруднений с созданием материалов для ближайшей ситуации общения? Не пересох ли ваш источник идей? Не приходится ли вам подгонять себя, чтобы уложиться в срок? Если ваша цель — просто завершить проект, сделать это можно всегда — но не всегда можно заставить его петь. Завершенный проект может оказаться безжизненным, скучным, оторванным от народа.

Если же ваша цель — увязать свою работу с жизнью, оторвитесь от стола и идите в люди. Поговорите с теми, кого коснется ваша работа. Узнайте, что не дает им уснуть по ночам, — а затем вернитесь к работе, и пусть у вас в голове звучат их голоса, рождая слова и строки.

Илон Маск, визионер и основатель компании SpaceX, дал по этому поводу отличный совет. Помню, как только я узнала, что в National Press Club планируется ланч-презентация с его участием, сразу записалась на нее и забронировала столик в первом ряду, чтобы не пропустить ни слова. Я позвонила своему сыну Тому (если вы помните, он работает в НАСА): «У тебя есть вопрос к Илону Маску?»

«Да! У меня много друзей, которые работали в проектах для шаттлов — и теперь им нечего делать. Они пытаются устроиться в SpaceX, — сказал Том и полушутливо заключил: — Спроси, что надо сделать, чтобы наверняка взяли в SpaceX».

Конечно, я воспользовалась случаем задать Илону вопрос Тома. Маск ответил кратко и красноречиво:

«Не рассказывайте мне, кем вы работали, — расскажите, какие задачи вам удалось решить».

Этой подсказки хватит любому, кто заинтересован в работе на Маска. Если кандидат достаточно разумен, он не пришлет классическое скучное резюме, которое рассылает по всем компаниям. Он перестроит свой перечень достижений так, чтобы подчеркнуть конкретные решенные им задачи, а не занимаемые им должности. Это существенно повысит его шанс привлечь внимание кадровиков SpaceX, ведь такое резюме будет отвечать критериям найма основателя компании.

А ВЫ УЖЕ ПОЛУЧИЛИ ПОДСКАЗКУ ОТ СВОЕЙ АУДИТОРИИ?

В школе сначала урок, потом экзамен.

В жизни сразу экзамен, который и есть
урок.

Том Бодейт, литератор

Предстоит ли вам устройство на работу или тендер? Изучили ли вы описание требований, проанализировали ли критерии? Удалось ли вам вставить в свое заявление буквальную цитату высказываний заказчика или потенциального работодателя? Удивительно, как мало людей делают это.

Помню, я беседовала на эту тему с другом семьи: он попросил меня прочесть его заявление о вступлении в Корпус мира. Кейси сказал:

— Не уверен, что получится, но хочу попытаться.

— О'кей, Кейси, мы сделаем тебя настолько привлекательным для службы кадров Корпуса мира, насколько это вообще возможно. Открой их сайт.

— Зачем?

— *Потому что там есть все ключи к отбору кандидатов.* Видишь? Они отметили характеристики и квалификации, которые им нужны. Тебе надо изучить каждый из этих критериев и привести пример того, как ты ему соответствуешь, используя их собственные слова. Это покажет им, что ты внимателен и что тебе можно доверять: ты прочтешь все инструкции и сделаешь все, что от тебя будет нужно.

Угадайте, попал ли он в Корпус мира? Угадайте, поехал ли он в Гватемалу учить местных детишек лакроссу — и получил ли он огромное удовольствие от этой возможности сделать свой вклад в дело гуманизма? ...И все потому, что Кейси привлек внимание работодателя, дав ему то, о чем тот просил.

Доктора Бенджамина Спока как-то спросили, как он собирал материал для книги «Ребенок и уход за ним», разошедшейся, согласно «Википедии», общим тиражом более 50 млн экземпляров и ставшей «самой продаваемой книгой XX столетия после Библии». Спок ответил: «На самом деле я узнал все это от мам». Доктор Спок *не придумывал* свои материалы с нуля — он занимался краудсорсингом:

спрашивал будущих читателей своей книги, каких знаний им не хватает, и предлагал им ответы на их вопросы.

А вы? Адаптируете ли вы общение так, чтобы оно находило отклик в душах людей? Таким способом вы моментально увеличиваете шансы на то, что и созданные на основе этого общения материалы найдут в них отклик: вы просто возвращаете людям полученное от них.

ПРАКТИКА

Если вы артист, приложите ухо к земле —
и к собственному сердцу.

Брюс Спрингстин, музыкант

1. Пора снова взглянуть на вашу форму К5. Кто ваша ожидаемая аудитория? Каким образом вы рассчитываете вынырнуть из собственных дум — и нырнуть в *их* думы, чтобы понять, что важно для них, и соответственно адаптировать свои материалы?

2. Как вы можете увязать свои идеи с целевой аудиторией и позволить им говорить с вами и через вас? Как вы сумеете «приложить ухо к земле», по которой ходят ваши клиенты, чтобы говорить *их* языком и отвечать *их* потребностям?

ГЛАВА 16

СЛУШАЙТЕ ТАК, КАК ХОТЕЛИ БЫ, ЧТОБЫ СЛУШАЛИ ВАС

Я не то чтобы перебиваю — просто
вспоминаю всякое и воодушевляюсь.

Надпись на футболке

Несколько лет назад мы с сыновьями планировали праздник. Что выбрать — пригласить друзей и пожарить за домом барбекю или поехать на озеро Фэйр-факс пускать фейерверки?

Том, казалось, отвлекся, и я спросила его: «Ты нас слушаешь?»

«Конечно, мама, — ответил он. — Я слушаю вас с *отступным* вниманием».

Устами младенца, как говорится... ну, или подростка. В нашем рассеянном мире («Ой, смотри — котенок!») нормально именно *отступное* внимание. И это не просто игра слов. Этот факт стоит бизнесу клиентов — и сотрудников. Исследование, проведенное американским Бюро трудовой статистики, показало:

46% уволившихся сотрудников называют среди основных причин ухода то, что их не слушали, к ним не прислушивались.

ВЫ ДАРИТЕ НЕОТСТУПНОЕ ИЛИ «ОТСТУПНОЕ» ВНИМАНИЕ?

Когда другие говорят, полностью
превращайся в слух. Большинство людей
никогда не слушают.

Эрнест Хемингуэй

Безраздельное слушание — не только основа харизмы, но и суть общения. Тем не менее оно встречается редко. Люди чаще всего перебивают, договаривают за других и уделяют друг другу пресловутое отступное внимание. Задумайтесь над этим фактом. Вспомните своих знакомых.

- Кто из них *по-настоящему* слушает вас?
- Как этот человек проявляет эти выдающиеся качества слушателя?
- Как вы чувствуете себя, когда он дарит вам свое неотступное внимание?
- Как вы относитесь к этому человеку?

Знаете что? Я задаю этот вопрос на семинарах вот уже двадцать лет — и большей части участников удастся вспомнить всего *одного или двух* людей

из всех знакомых, которые бы по-настоящему слушали их. Вот насколько редок этот навык. Задумайтесь на секунду, что вы чувствуете в отношении человека, дарящего вам свое неотступное внимание. Разве вы не ощущаете глубинной связи с ним? Если вы стремитесь более тесно общаться со значимыми для вас людьми на работе и в частной жизни, этому могут помочь приемы LISTEN (слушать).

L = Look, Lift, Lean (смотрите, поднимайте и наклоняйтесь)

Невозможно по-настоящему слушать
человека и одновременно делать что-то еще.

Морган Скотт Пек, литератор

Отложите смартфон. Отверните кресло от компьютера. Этим вы скажете себе и человеку перед вами: «Все это подождет. Мой главный приоритет — *ты*».

Посмотрите внимательно на собеседника и **поднимите** брови. Чувствуете, как это сразу оживляет ваши черты? **Наклонитесь** вперед, чтобы стать ближе к собеседнику в прямом и переносном смысле. Это укажет на то, что вы готовы услышать его слова. Вы буквально тянетесь к нему, переходя от апатии к любопытству. **Смотря, наклоняясь и поднимая** брови, вы не только *выглядите* заинтригованными, но и *чувствуете* себя так.

I = Ignore Everything Else (игнорируйте все остальное)

Скажите себе: «Сейчас этот человек — мой приоритет номер один. Все остальное подождет». Не поддавайтесь искушению бросить взгляд через плечо собеседника и посмотреть на прохожих. Если вы позволите бродить глазам, за ними пойдет и внимание.

S = Suspend Judgement (воздержаться от суждений)

Один менеджер сказал мне: «Многие из сотрудников находятся у меня в подчинении долгие годы. За это время я повесил на каждого свой ярлык, справедливо или нет. Этот жалобщик, этот шалопай... ну, вы понимаете. Когда они входят в кабинет, я уже знаю, что каждый из них скажет».

На самом деле вы не можете знать, что они скажут, пока это не произошло. Скажите себе «Надо дать человеку шанс» или «Я выслушаю тебя», чтобы сосредоточить внимание на том, что говорит человек именно в этот раз, не думая о том, что он говорил до этого. Вам поможет пример гения рекламы Билла Бернбаха. Начиная с кем-то спорить, он вынимал из кармана пиджака бумажку и заглядывал в нее. Там было написано: «Возможно, они правы».

T = Take Notes (делайте записи)

Наша молодая соседка Кэт ожидала собеседования на поступление в аспирантскую программу Университета Джорджтауна. Она сказала мне: «У меня

столько зависит от этой встречи. Как бы произвести хорошее впечатление?»

Я ответила: «Возьми качественную записную книжку и делай заметки, когда собеседник будет рассказывать о требованиях к поступающим. И когда, например, тебе скажут: „Мы получаем сотни заявлений о поступлении — почему нам стоит выбрать именно вас?“ — загляни в записи и ответь: «Вы упомянули, что предпочли бы аспирантов с опытом лидерства. Последние два года я работала в Теннисной ассоциации Рестона и...»

Хотите знать счастливый конец этой истории? Сегодня Кэт — аспирантка в Джорджтауне. Она рассказывает: «Записи мне очень помогли еще и в другом плане. Я не смущалась, думая: „Куда смотреть? Куда девать руки?“ — у меня всегда было чем заняться, и я меньше нервничала».

E = Empathize (сопереживайте)

Вам сложно сосредоточиться на человеке? Задайте себе простой вопрос: «А как бы я себя чувствовал на его месте?»

«Как бы я чувствовал себя, если бы это происходило со мной? Что бы я переживал, попади я в его положение?» Мы можем расходиться во взглядах и не одобрять поведение другого человека — но простой вопрос поможет нам понять его.

N = No Buts about It (и никаких «но»)

Как вы чувствуете себя, когда вам говорят: «Я понимаю вашу мысль, но...», «Знаю, что это важно для

вас, однако...», «Мне жаль, что так вышло, хотя...», «Вы отлично справились, и все же...»?

Противительные союзы отменяют все, что было сказано до них, чувствуете? Эти маленькие слова приносят больше вреда, чем любые другие: они уничтожают слова собеседника. Может, стоит выбросить их из речи вообще? Люди не прочувствуют ваше внимание, если вы станете отвечать им с «но».

Лучше используйте соединительные союзы: «Я понимаю вашу мысль, и...», «Знаю, что это важно для вас, при этом...», «Мне жаль, что так вышло, к тому же...», «Вы отлично справились, да и...» Вы слышите разницу? Чувствуете ее? Противительные союзы противятся собеседнику, соединительные — соединяют вас с ним.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЗАИНТРИГОВАННОГО СЛУШАНИЯ

Для большинства людей антоним
говoreния — не слушание, а ожидание
своей очереди говорить.

Фран Лебовиц, писательница

А теперь я хочу рассказать вам две истории о том, как заинтригованное слушание способно создать между людьми взаимовыгодную связь. Участник одного семинара как-то написал мне письмо.

«Эти простые слова — „Как бы я себя чувствовал на месте собеседника?“ — изменили мои отношения с матерью. Она вот уже несколько лет живет в доме престарелых. Когда-то я терпеть не мог ездить к ней каждую субботу: она только и делала, что жаловалась. На соседку по комнате, на старческие недомогания, на отсутствие посетителей. Я почти перестал прислушиваться к тому, что она говорит.

Когда я услышал эти слова на вашем семинаре, то спросил себя: „А как бы я чувствовал себя, проводя в постели по 18 часов в день 7 дней в неделю? Что бы я ощущал, живя в двух метрах от человека, который мне не нравится и включает телевизор так громко, что я мыслей своих не слышу? Каково бы мне было, если бы каждое утро при пробуждении я испытывал боль — и ни одного дня не проходило бы без нее?“

Все мое нетерпение вдруг улетучилось. Когда я взял на себя труд понять, как проводит дни моя мать, и вспомнить, сколько она сделала для меня, то осознал, что проводить с ней пару часов в неделю и поддерживать ее — это тот минимум, который я могу для нее сделать».

Это еще не вся история. Далее он пишет:

«Вы сказали, что хороший слушатель должен быть проактивным и не слушать пассивно то, что ему не нравится, а создавать общение, приносящее ему удовольствие. И я задумался: „А как бы я хотел себя чувствовать?“ Я бы с удовольствием поговорил о старых добрых временах. В следующую субботу я взял с собой фотоальбом. При взгляде на портрет нашего чудаковатого дядюшки мы так расхохотались, что у обоих потекли слезы. А снимки домика в горах, куда

мы когда-то ездили каждое лето, породили целый час добрых воспоминаний».

Я очень благодарна ему за то, что он рассказал мне о мощи этих вопросов: «Как бы я себя чувствовал?» и «Как бы я хотел себя чувствовать?» Нетерпение приводит к разобщенности. Эти вопросы помогут вам преодолеть неприязнь и услышать чувства собеседника.

ПОЧЕМУ БЕЗРАЗДЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ — НАСТОЯЩИЙ ПОДАРОК

Слушание — магнетическая творческая сила. Мы сближаемся с друзьями, которые слушают нас, и хотим сидеть ближе к ним.

Когда нас слушают, это создает нас, заставляет раскрыться и быть более откровенным.

Карл Меннингер, психиатр

Когда моему сыну Эндрю было чуть за двадцать, он основал в Вашингтоне некоммерческую организацию. Ему удалось договориться о пятнадцатиминутной встрече с Робертой Маклеод, ректором Университета Говарда: Эндрю хотел узнать, можно ли провести в культурном центре кампуса программу Holiday for Hope.

Через три минуты после начала встречи Эндрю понял, что миссис Маклеод слушает его только из вежливости и ждет завершения его тирады, чтобы отказать. Он представил себе ее мысли: «Хотите воспользоваться

нашим центром бесплатно? Да вы знаете, что у нас таких желающих целый список? А во сколько эти ваши проекты нам обходятся, знаете?»

Он понял, что если не переломит ситуацию, то проиграет. Он оглядел кабинет ректора. На стенах висело множество фотографий Роберты со студентами, которые стали успешными бизнесменами, политиками, профессорами и предпринимателями. Бесплатные подсказки.

Он вдруг оборвал рассказ о своей программе и переключился на собеседницу: «Что вас привлекает в этой работе?»

Она заговорила о том, какой сложной была ее юность и как образование помогло ей встать на правильный путь. О том, как приятно помогать достойным молодым людям получать заслуженную поддержку и новые возможности. Эндрю внимательнейшим образом слушал. Когда она замолчала, он проговорил: «Наша цель совпадает с вашей».

Она посмотрела на него и вдруг засмеялась: «Ну хорошо, Эндрю, культурный центр ваш».

Обратите внимание: мой сын слушал ее *непритворно*. Он просто понял, что подобных ему сотни. И когда он перестал убеждать и начал слушать, между ними возникло понимание.

Хотите узнать продолжение истории? Университет Говарда стал партнером четырех программ Holiday for Норе. Культурный центр кампуса посетили сотни людей: они ели, танцевали, пели, радовались жизни и делили эту радость с другими. И знаете, кто присутствовал на этих праздниках каждый год, стоял и улыбался делу рук своих? Мой сын Эндрю и Роберта Маклеод.

Этот пример показывает, почему заинтригованность и готовность внимательно слушать создает долгосрочные отношения, выгодные для всех участников. А вы? С кем вам предстоит встретиться в ближайшие несколько дней? С VIP-клиентом? Корпоративным спонсором? Потенциальным работодателем? Сотрудником-ветераном? Сумеете ли вы отбросить предубеждения и неотступно прислушиваться к их мыслям и желаниям? Сможете ли вы подарить им свое безраздельное, неотступное внимание, чтобы они почувствовали свою абсолютную значимость для вас? Это едва ли не самое лучшее, что вы можете сделать в нашем мире отстраненности и отчуждения, чтобы выстроить теплые отношения — столь редкие и столь важные и полезные для вас обоих.

А ЕСЛИ МЕНЯ НЕ СЛУШАЮТ?

Один друг — один истинно понимающий человек, берущий на себя труд выслушать нас, когда мы обдумываем собственные проблемы, — способен изменить весь наш взгляд на мир.

Элтон Мэйо, психолог

Может быть, вы думаете: «Ну да, звучит логично, я тоже стараюсь выслушивать окружающих. Но что делать, если они не слушают меня?» Я спрошу вас в ответ: а вы следуете приемам, изложенным выше? Обдумайте вот что.

Задаю ли я вопросы типа «А знаете ли вы?..», чтобы разбудить в людях любопытство и заставить их брови ползти вверх (глава 1)?

Превращаю ли я сопротивление собеседника в готовность, озвучивая и устрняя его возражения (глава 4)?

Признаю ли я его занятость и прошу ли *меньше* времени, чем он ожидает (глава 10)?

Если вы сделали все это и общение все равно не клеится, возможно, ваш визави не находит сказанное вами *важным* или *полезным* для себя. В следующем разделе я расскажу, как завоевать внимание, убедив людей, что потраченное на вас время окажется продуктивным и обеспечит реальный результат.

ПРАКТИКА

Не слушая, люди не то что не узнают
новое — они просто лишают себя
громадного количества возможностей
и удивительных альтернатив.

Стивен Спилберг, режиссер

1. Кто из вашего окружения по-настоящему слушает вас? Что делает его столь выдающимся слушателем? Что вы думаете о нем? Кому вы подарите сегодня свое безраздельное внимание?

2. Как вы можете уподобиться Эндрю и замолчать, поставив себя на место другого человека и посмотрев на дело с его точки зрения, чтобы отыскать отличные варианты развития ситуации для вас обоих?

3. Рассмотрите ситуацию, описанную в форме К5. Как вы планируете взять на себя ответственность за качественное внимание к собеседнику, следуя принципам LISTEN:

L — смотреть, наклоняться, поднимать брови, чтобы выглядеть и ощущать себя заинтригованным;

I — игнорировать отвлекающие факторы, думая: «Вы — самое важное для меня сейчас»;

S — воздерживаться от суждений и велеть себе: «Дай ему шанс», — чтобы не навешивать на людей ярлыки;

T — делать записи, фиксирующие ожидания собеседника, и обращаться к ним для укрепления связи с ним;

E — сопереживать и устранять нетерпение, задавая себе вопрос: «Как бы я чувствовал себя на его месте?»;

N — заменять «но» на «и», чтобы не противиться, а объединяться.

ЧАСТЬ VII
INTRIGUE

U — USEFUL — ПОЛЬЗА

ЧТО НЕ ВОПЛОЩАЕТСЯ
В ДЕЙСТВИИ —
ТО НЕ НЕСЕТ ПОЛЬЗЫ

Подлинное принятие решения
определяется фактом совершения нового
действия. Если вы не предприняли
действий, значит на самом деле вы
не приняли решения.
Тони Роббинс, писатель

Вопрос, который деловые люди не формулируют вслух, но подразумевают, звучит так: «Я вам внимание, а вы мне что?»

В этом разделе я рассказываю, как обеспечить отдачу от ваших действий так, чтобы повысить окупаемость интриги для всех участников.

Здесь также показано, как помочь людям определиться с дальнейшими действиями и быстро получить пользу от уделенных вам внимания, мыслей и, возможно, денег.

ГЛАВА 17

ПОКАЖИТЕ ПРАКТИЧЕСКУЮ ПРИМЕНИМОСТЬ

Все мы гонимся за востребованностью.

Элеанор Клифт, журналист

Людям мало согласиться с вами *в теории*. Им надо иметь возможность применить сказанное вами *на практике*. Если они не видят, как это сделать, зачем им тратить на вас свое внимание? Их приоритеты совсем другие.

Когда я помогала доктору Джоан Фэллон, руководителю компании Cigemark, готовиться к выступлению на TEDx, я понимала, как важно продемонстрировать, что ее тема — аутизм — касается не горстки людей, а большинства населения Соединенных Штатов. Поэтому речь Джоан начиналась так:

«У скольких из вас есть знакомый с аутизмом? Пожалуйста, поднимите руки.

У скольких из вас есть знакомые учителя или врачи, работающие с детьми с аутизмом?

У скольких из вас есть опыт общения с семьями, где растет ребенок с аутизмом, — с их горестями и трудностями?

Итак, почти все в этом зале подняли руки — и я уверена, что люди по ту сторону экрана тоже стиливались с подобным. Аутизм распространяется все шире. Только в прошлом месяце центры по контролю и профилактике заболеваний сообщили, что этот диагноз ставится каждому 68-му ребенку — и каждому 42-му мальчику. Таким образом, всего за десять лет количество случаев аутизма выросло почти на 80%. Мы все здесь свидетели эпидемии. Мы...»

Далее доктор Фэллон подробно рассказала, как компания Curemark разрабатывает лекарство от аутизма. Оно продемонстрировало столь многообещающие результаты в ходе клинических испытаний, что FDA (Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов) уделило его внедрению особое внимание.

РАЗЪЯСНИТЕ, КАКИМ ОБРАЗОМ ВАША ИНФОРМАЦИЯ КАСАЕТСЯ АУДИТОРИИ

Знаете главное условие изменений?

Ощущение безотлагательности.

Джон Коттер, литератор

Всего за одну (тщательно продуманную) минуту Джоан сумела вывести свою тему из категории

абстрактной в категорию насущной для всех присутствующих. Вот что она сделала.

- Попросила поднять руки. Эта просьба (если за ней стоит достойная причина) физически вовлекает людей в общение, а ее результат производит сильное впечатление: люди в аудитории видят, что почти все вокруг признаются в значимости сказанного оратором для них.
- Обратилась к аудитории «за кадром», словно бы видя и вовлекая их. Виртуальные зрители нередко ощущают отстраненность и не чувствуют себя причастными к происходящему, ведь они не присутствуют в аудитории. Джоан установила с ними связь, чтобы они поняли: оратор обращается и к ним, даже если не видит их в зале.
- Дала понять, что дело серьезное и безотлагательное, поделившись впечатляющими данными исследований из надежного источника и доказав, что ситуация развивается к худшему, а не к лучшему.

А вы? Как вы собираетесь вывести свою тему из категории абстрактного и показать причастность к ней всех, кто услышит, увидит или прочтет ваши слова? Как вы сумеете сделать ее настолько релевантной для аудитории, чтобы люди захотели отложить все дела, уделить вам все свое внимание и узнать больше?

А ЕСЛИ ЛЮДИ СОЧТУТ, ЧТО ВАШИ СЛОВА НЕ ОТНОСЯТСЯ К НИМ?

Когда ты наконец поймешь: все, что
ко мне не относится, меня не интересует.
Кэндис Берген, актриса (в роли Мерфи Браун)

Люди хотят, чтобы сказанное вами было напрямую связано не только с *ними*, но и с конкретной *ситуацией*. Как-то я присутствовала на местных политических дебатах, и один из кандидатов все отведенные ему двадцать минут сокрушался по поводу состояния образования в Америке и низкой оплаты труда преподавателей. Вся аудитория была с ним согласна — но он работал на окружном уровне и даже в случае победы не имел возможности повлиять на бюджет образования в своем штате, не говоря уже о стране. Среди слушателей росло недовольство, ведь человек указывал им на проблему, для решения которой не имел ресурсов. Его разглагольствования не опирались на конкретику. Кто-то рядом со мной пробормотал: «Пустая болтовня». И был прав.

Как определить, что люди считают ваши слова не относящимися к ним? Просто взгляните на их поведение. Если аудитория хмурится, ерзает и достает телефоны, то либо вас не понимают, либо не считают вашу речь интересной или актуальной для себя.

В такой ситуации бессмысленно следовать запланированному тексту. Он уже помог вам потерять внимание аудитории — и не поможет вернуть его. Оборвите себя на полуслове и скажите: «Возможно, вы не понимаете, как все это относится к _____ (вашей цели или теме)». Затем объясните, как

вы и все присутствующие могут влиять на решение проблемы: тем самым вы убедите аудиторию, что они не зря тратят время на ваше выступление.

Например, тот политик мог спасти свою репутацию, если бы, заметив рассеянность слушателей, сказал: «Возможно, вы не понимаете, как я на посту главы округа смогу повлиять на зарплату местных учителей. Скажу сразу, что я уже встретился с тремя членами нашего управления образования и предложил план, с помощью которого...»

Вот *это* (не *описывающее*, а *«предписывающее»* отношение) привлекло бы внимание аудитории. Даже речь о самом потрясающем предмете люди слушают недолго — а потом раздражаются. Они хотят получить ответ на вопросы: «Что вы собираетесь сделать по этому поводу?» и «Что я сам могу сделать по этому поводу?»

ОБЕСПЕЧЬТЕ КОНКРЕТИКУ КОНЦЕПЦИЙ

Мои успехи в выступлениях практически на любую тему почти полностью определялись тем, насколько хорошо я помнил определения бесчисленных терминов — например, что такое информатика, или как раскрыть понятие управления проектами в целом абзаце, или в чем состоят тонкие различия маркетинга и рекламы.

Кейси Арк, владелец компании Plato Web Design

В очень глубокой статье в Washington Post Кейси Арк объясняет, что, хотя он и изучал информатику

(разумный выбор: это одна из десяти наиболее быстро растущих сфер деятельности), полученные им знания оказались частично устаревшими, частично неприменимыми в работе.

Кейси вспоминает, что, попав в реальный мир бизнеса, он открыл для себя суровую правду: работодателям неважно, знаешь ли ты, как что *называется*, — им важно, знаешь ли ты, как что *делается*.

Чтобы заинтриговать деловой мир, среди прочего надо понимать, что в наших силах не грузить окружающих до бесконечности тем, что им в конечном итоге ничего не даст. Ваши выкладки могут быть верны — но они ничему не учат и не призывают к конкретным действиям. Если нам нужно внимание аудитории, мы можем оживить свою риторику, указав, где и когда случились конкретные события и какие слова там прозвучали.

Хотите пример того, как сделать концепции конкретными и вдохнуть жизнь в свое выступление?

Риторика: «Важно защищать компьютеры компании от взлома».

Реальность: «В прошлый понедельник к нам обратились сотрудники крупного универсама. Они были в панике. Руководитель охраны объяснил: „Какой-то хакер получил доступ ко всей информации о кредитных картах посетителей за последние три года“. Уже через час наша команда была на месте: мы смогли обнаружить источник утечки и предпринять три шага, чтобы устранить его и восстановить надежную защиту данных».

Концепция: «Создайте атмосферу гостеприимства».

Конкретика: «Наши исследования показывают, что, если в течение первых десяти секунд контакта заверить клиента в готовности помочь, он будет согласен ждать до десяти минут. Приветствуя клиентов, соблюдайте правило: подойдите к ним на расстояние около трех метров и спросите: „Чем я могу помочь?“ Если вы разговариваете по телефону или заняты с другим посетителем, посмотрите клиенту в глаза, улыбнитесь и скажите: „Я подойду к вам, как только освобожусь“».

Абстрактная идея: «Вы как менеджер обязаны контролировать, чтобы сотрудники всё делали вовремя».

Жизненный пример: «При первом опоздании сотрудника более чем на 15 минут обсудите эту проблему с ним без свидетелей и скажите следующее... Во второй раз поступите вот так...»

Концепция: «Мы не можем предвидеть будущее».

Конкретика: «В своем выступлении на фестивале South for Southwest в Остине Нейт Сильвер привел следующий пример того, почему, как он выразился, „всегда есть риск существования незнакомых нам неизвестных“...»

Не удовлетворяйтесь абстрактными концепциями, теориями и риторикой. Указывайте конкретно, где и когда все произошло, что было сказано или должно было быть сказано. Так вы начнете говорить о реальности. Так люди смогут соотнести то, что вы говорите, с собственными обстоятельствами и ваши слова не повиснут в воздухе без всякой опоры. Приземляйте воздушные замки с помощью конкретных временных

и пространственных рамок, и вы заставите людей поверить в значимость ваших слов, показав реальные или потенциальные последствия ваших выкладок.

КАК ВЫ ТОПАЕТЕ?

В критической ситуации всегда видны причины
или результаты.

Чарльз Йегер, летчик — покоритель звукового барьера

Я люблю смотреть телешоу So You Think You Can Dance, потому что его участники-танцоры делают ставку на самих себя. И хотя их шансы прорваться в этой чрезвычайно высококонкурентной индустрии невелики, они извлекают максимум из своего таланта и упорно следуют по пути своего предназначения.

Когда будущий победитель 2014 года Рикки мастерски исполнил нестандартную босанову, сидевшая в жюри чемпионка мира по бальным танцам Мэри Мерфи выпалила: «Так потопашь — хорошо полопашь!» Она имела в виду, что Рикки никогда не будет сидеть без денег: многоплановый талант сделает его востребованным среди хореографов, уверенных в его способности превосходно реализовать их идеи.

Если вы хотите, чтобы на вас обратили внимание, важно показать, какую практическую пользу

им принесут ваши слова. Именно это «топание» обеспечит вам «лопание». Концепция INTRIGUE посвящена привлечению не только внимания аудитории, но и ее помощи в получении практической пользы.

В следующей главе мы узнаем больше о том, как говорить «предписывающе» и предлагать людям разнообразные варианты получения реальных результатов в обмен на уделенное вам время.

ПРАКТИКА

Взгляните на форму K5. Выберите минимум один пункт из следующего списка релевантности и превратите его в жизнь, чтобы мотивировать людей отложить все и безраздельно уделить вам свое внимание, показав им практическую, реальную пользу сказанного. Вот как это можно сделать.

1. Задайте серию вопросов типа «У скольких из вас была подобная ситуация?», чтобы помочь людям провести параллель между ними и вашей проблемой или темой.

2. Попросите людей поднять руки, чтобы физически вовлечь их в общение и произвести впечатление, наглядно показав, скольких затронула эта проблема.

3. Пр процитируйте новейшее исследование, доказавшее, что проблема резко усугубляется: люди ощутят,

что дело не терпит отлагательств, и будут готовы обратиться внимание и принять меры *сейчас*.

4. Отследите нетерпение по глазам и скажите: «Возможно, вы не понимаете, как это связано с...» — чтобы люди отчетливо уяснили корреляцию ваших слов с их жизнью.

5. Оживите свою риторику, указав конкретно, где и когда произошло описанное вами, чтобы слушателям стало очевидно: ваша концепция уже дала реальные результаты для реальных людей, сможет помочь и им.

ГЛАВА 18

ПРЕДЛАГАЙТЕ, А НЕ УКАЗЫВАЙТЕ

Без рефлексии мы бредем вслепую,
провоцируя неожиданные последствия
и не получая никакой пользы.

Маргарет Уитли, писательница

Быть интригующим важно, но этого недостаточно. Важно понимать, зачем все это. Интрига — лишь средство; цель — взаимовыгодные связи и полезные результаты.

Впрочем, мы не можем рассчитывать на достаточную мотивацию людей к тому, чтобы следовать нашим предложениям и действовать самостоятельно. Наверняка вы сами неоднократно посещали мероприятия, с которых уходили воодушевленным и готовым действовать, — но неделю спустя все возвращалось на круги своя?..

Так и будет продолжаться, если мы не последуем совету Мег Уитли и не придумаем, как сделать общение настолько полезным, чтобы по его итогам люди начали, прекратили или изменили какое-то действие.

Чтобы добиться этого, необходимо переключить людей из пассивного, наблюдающего режима («Я вас понимаю») в активный и продуктивный («Я собираюсь предпринять следующие действия...»).

Понимаете разницу? Когда люди находятся в пассивном режиме, выгода *стопорится* на этом этапе. Когда переключаются в активный — именно тут она и *появляется*.

НЕ ПУСКАЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕЛО НА САМОТЕК?

Даже сверхчеловеческие усилия ничего
не стоят, если ни к чему не приводят.

*Эрнест Шеклтон, исследователь
Антарктики*

Следующий пример показывает, что происходит — или не происходит, — когда человек просто сообщает людям информацию в уверенности, что те сами придумают, как воплотить ее в действии.

На одной международной конференции ключевой докладчик рассказывал о годах, проведенных им в попытках попасть на Олимпийские игры: как он выкладывался и не попадал в финал, как бросил в отчаянии тренировки, как потом решился попробовать еще раз — и в итоге выиграл медаль. Конец истории.

Аудитория вежливо похлопала — но и только. Это была неплохая речь — однако оратор ни разу не обратился к аудитории и не спросил, как услышанное могло быть применено к их жизни. Он ни разу не сказал:

- Случалось ли вам прилагать серьезные усилия ради достижения цели?
- Встречались ли и вам на пути препятствия? Каково вам было?
- Вы сдались или продолжили бороться, невзирая на трудности?
- Как вы чувствовали себя, когда наконец достигли того, ради чего столько старались?

Он так и не превратил *свою* историю в *нашу*. Просто говорил о себе. Слушатели так и остались в позиции наблюдателя: они думали о том, что сделал оратор, а не о том, что они сделают сами.

ОБЕСПЕЧЬТЕ ПРИМЕНИМОСТЬ СВОИХ ИДЕЙ С ПОМОЩЬЮ «ВЫ»-ВОПРОСОВ

Не переставайте задавать вопросы.

Альберт Эйнштейн, гений

Если бы только этот олимпиец задал несколько «вы»-вопросов»!.. Эти вопросы — самый простой

способ переключиться со *своей* точки зрения на точку зрения *аудитории*. Они разворачивают разговор в сторону слушателя и меняют его мысли с «Неплохая была речь» на «Как применить это в моей собственной жизни?». Вот какими могут быть «вы»-вопросы:

- Как вы считаете, каков основной посыл моего выступления? (В вышеупомянутом случае это следование за *мечтой*, преодоление *препятствий* и награда за *стойкость*.)
- Приходилось ли вам много работать ради *мечты*? Вкладывать в одно дело все свои душевные силы?
- Встретились ли вам на пути *препятствия*? Был ли у вас соблазн все бросить?
- Удалось ли *вам* выстоять, несмотря ни на что? И что случилось тогда?
- Чему *вам* научил этот опыт? Что бы вы сегодня сделали иначе? А что — так же?

Видите? «Вы»-вопросы переносят внимание с вашего опыта на опыт слушателей. Люди перестают быть эмоционально отстраненными. Они не просто воспринимают ваш текст на слух. Они ищут связи, вспоминают свой прошлый или текущий опыт. Они воскрешают свои ощущения, обдумывают извлеченные уроки и представляют, что сегодня сделали бы иначе. Между вами и аудиторией устанавливается связь... всего за несколько секунд!

К ЧЕМУ ВЫ ХОТИТЕ ПОБУДИТЬ ЛЮДЕЙ?

Люди, развившие в себе способность
постоянно осваивать новые формы
применимых в работе и жизни
знаний, станут влиять на общество
и формировать его.

Брайан Трейси, литератор

Помните, в главе 11 мы говорили о том, как сформулировать ключевую фразу? Еще один способ обеспечить длительный эффект такой фразы (например, «Щелк или штраф» или «Мы победим») — ввести в нее глагол, выражающий конструктивное действие, которое может предпринять аудитория. Емкое слово может стать вербальным напоминанием о том, как применить новую идею.

Так, мем авторства Шерил Сэндберг Lean In («Не бойся действовать») вызвал общенациональную дискуссию, поскольку воплотил *в паре слов* все то, что, как ей кажется, нужно женщине для карьеры. Во время обсуждения своей темы устно и на письме она может использовать эту ключевую фразу, обыгрывая ее «вы»-вопросами, которые сделают послыл релевантным для всех в аудитории и превратят ее идею

в общую: «Боитесь ли вы действовать у себя на работе?» Вспомните последнее совещание. Участвовали ли вы в обсуждении — или побоялись, так и ушли, не сказав ни слова? Возможно, вы член рабочего комитета — предлагаете ли вы коллегам варианты решений или держитесь в стороне? Отдаете ли вы себе отчет в том, что получение вами заслуженного повышения (по должности или в зарплате) и руководства важным проектом напрямую зависит от того, боитесь ли вы действовать?

Повторяйте свой лозунг неоднократно в процессе выступления — это усилит его и поможет людям запомнить ваши слова, поделиться ими с окружающими и, что еще важнее, начать действовать в соответствии с ними.

Представьте, например, что Нил Гейман даст телеинтервью о своей книге «Творите!». Он мог бы придать своей идее дополнительную силу для воплощения, увязав ее со зрителями с помощью «вы»-вопросов. Рассказав историю о Стивене Кинге и об удовольствии от искусства, он мог бы спросить: «Случается ли вам тревожиться об исходе дела? Бывает ли, что вас полностью поглощают переживания по поводу того, что находится вне вашего контроля? Принимаете ли вы близко к сердцу слова недоброжелателей? Возможно, вам стоит сказать себе: „Над чем я властен? Я могу творить доброе искусство. Вот этим-то я и займусь“».

Проверить эффективность вашей ключевой фразы несложно. Просто спросите людей: «Что вам запомнилось из услышанного (прочитанного)?» или

«Что вы захотели изменить в жизни?» Если большинство не может повторить ни слова из вашего текста и не может указать никаких изменений в своей жизни, произошедших по итогам вашего выступления, — оно не сработало.

СДВИНЬТЕ ЛЮДЕЙ С МЕСТА

— Сколько времени?

— В смысле прямо сейчас?

Йоги Берра, бейсболист

В этом разделе мы говорим о том, что привлечь внимание недостаточно: необходимо сдвинуть человека с места, причем *прямо сейчас*. Но нередко общение кончается пшиком. Большинство ораторов завершает выступление простым «Благодарю за внимание» или «Спасибо, что уделили время». Неудивительно, что на этом все и заканчивается.

Если вы хотите, чтобы аудитория получила от вашей речи реальные результаты, нельзя ограничиваться тонкими намеками на действие. Задавайте людям конкретные вопросы, заставляйте их думать о конкретных шагах, о том, где, когда и как они применят ваши слова на практике, улучшая жизнь — свою и окружающих. Вот примеры таких практических вопросов.

- Какую одну вещь вы станете делать иначе, когда завтра придете на работу?
- Что конкретно вы скажете, если этот человек снова прервет вас?
- Вернувшись сегодня домой, где вы разместите бумажку с напоминанием?
- Что вы сделаете во время нашего следующего перерыва в 2:30...

Кстати, последний вопрос помог предпринимателю Марсии мотивировать измученных презентациями инвесторов не терять ее из виду. Марсия должна была выступать после ланча и опасалась, что насытившаяся аудитория начнет клевать носом, — поэтому мы с ней разработали минутную концовку, гарантировавшую, что слушатели захотят вновь связаться с оратором после выступления. Вот что она сказала (далее я расскажу, как вы можете адаптировать ее текст под свои цели).

- Меня зовут Марсия, и меня легко узнать по белым волосам и стрижке ежиком.
- Во время нашего следующего перерыва в 14:30 я буду на стенде нашей компании в правом углу фойе.
- Если вы хотите посмотреть демонстрацию продукта, получить текст наших финансовых прогнозов или встретиться с нашим техническим директором по вопросу нашего патентованного программного обеспечения, добро пожаловать на наш стенд.

— Напомню еще раз: меня зовут Марсия, и у меня белые волосы торчком. Я жду вас в 14:30.

Угадайте, кого буквально *окружили* люди во время следующего перерыва? Конечно, Марсию! Почему? Она единственная указала на три конкретных причины и способ связаться с ней после выступления. Она:

- Повторила в конце свое имя, чтобы впечатать его в сознание слушателей (просто задумайтесь: сколько имен ораторов вы можете вспомнить после долгой череды выступлений?).
- Указала на визуальные особенности, отличающие ее от других (это небанальный ход: станут ли люди выискивать вас в толпе, если вы не дадите им запоминающуюся подсказку, например: «Я Боб, одет в зеленый костюм» или «Я Патрисия, и у меня необычная шляпа»?).
- Обозначила конкретное время и место, где люди смогут с ней связаться (это слишком важно, чтобы полагаться на случай. Скажите четко: «Я буду на ресепшен с 15:00 до 16:00», или «Пожалуйста, позвоните мне в понедельник между 10:00 и 12:00», или «Я вернусь в Техас третьего сентября и с радостью договорюсь с вами о личной встрече»).
- Предложила три повода для продолжения разговора (слишком многие отходят туманным «Буду рад ответить на ваши вопросы»).

ПРЕДЛОЖИТЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТА

Если вам не нравится то, что говорят,
просто смените тему разговора.

Дон Дрейпер, персонаж сериала «Безумцы»

Хотите узнать еще один способ помочь людям получить реальные результаты? Вместо того чтобы говорить: «Вам надо меняться», — предложите конкретные изменения в их *речи*, чтобы натолкнуть на мысль о дальнейшей стратегии.

Если люди не знают, что сказать, они чаще всего ничего не говорят. Когда я выступаю на программах по лидерству для женщин, меня часто спрашивают: «Почему женщины так язвительны в общении друг с другом?»

Я отвечаю: «По моему мнению, каждый раз, когда мы задаем этот вопрос или отвечаем на него, мы распространяем дурной стереотип. Вешая на общение ярлыки, мы только мешаем улучшать ситуацию. Если наша цель — поддерживать друг друга, пришло время изменить нарратив. И вот как это можно сделать...»

Если кто-нибудь спросит: «Почему женщины так язвительны в общении друг с другом?» — или нечто подобное, не повторяйте нежелательное слово «язвительны». Каждый раз, повторяя его, мы усиливаем в памяти само это неприятное явление. Это все равно что говорить детям: «Не бегай вокруг пруда». Тем самым мы наводим их на мысль побегать вокруг пруда! Вместо этого скажите: «Знаете, что я обнаружила? Женщины часто оказывают друг другу ценнейшую

поддержку. Например...» — и приведите пример женщины, которая поддерживала или обучала вас. Единственный способ развернуть в противоположную сторону нежелательное восприятие происходящего — это перестать жаловаться на дурное и создать новую историю о том, как женщины помогают друг другу выйти на новый уровень и воздают друг другу должное. Ведь именно этого мы и хотим, верно?

Обратите внимание, что я не отделалась банальностью вроде «не принимайте близко к сердцу». Подобные фразы расстраивают своей поверхностностью. Намного полезнее предложить людям пример конкретного ответа в подобной ситуации. Готовые варианты повышают уверенность слушателей в себе, развязывая им язык в тех ситуациях, где раньше они молчали или робко мямлили.

Хотите еще пример ответа на вопрос о язвительности женщин? Прочитайте слова Эми Полер — постоянной участницы шоу Saturday Night Live, — сказанные в ответ на вопрос репортера «Раздражают ли вас властные женщины?».

Эми ответила: «Обожаю властных женщин. По мне так „властная“ — это вовсе не отрицательная оценка. Это значит, что человек активный, страстный, целит высоко и не боится быть лидером». Берите пример!

Я особенно ясно осознала, насколько мощным эффектом обладают подобные варианты ответа, когда участница моего семинара подняла руку и сказала: «Мне всю жизнь было неприятно слышать, когда женщины называли друг друга язвами или командиршами. Но я всегда молчала — потому что просто не знала, что сказать. Теперь у меня есть варианты».

Вот на что способны варианты ответов. Они помогают людям высказывать свое мнение, вместо того чтобы покорно молчать.

ПОМОГИТЕ ЛЮДЯМ ПРЕВРАТИТЬ НАМЕРЕНИЯ В ДЕЙСТВИЯ

Жизнь — это то, что происходит с тобой,
пока ты строишь планы.
Джон Леннон, музыкант

Разве не было бы чудесно, если бы все мы действовали по плану? Но вы сами знаете, что происходит на самом деле. Жизнь. Вот еще один способ помочь людям превратить их добрые намерения в действия и результаты. Соберите десять своих любимых вдохновляющих фраз и поделитесь ими с собеседниками. Предложите людям разместить их на видном месте, чтобы постоянно перечитывать. Возможно, именно такого стимула им не хватает, чтобы преодолеть прокрастинацию. Вот мои любимые цитаты.

1. Быть дисциплинированным значит всегда помнить, чего ты хочешь (плакат в спортзале).

2. В момент истины всегда видны причины или результаты (Чарльз Йегер, летчик — покоритель звукового барьера).

3. Мне приходилось слышать любые отговорки — кроме уважительных (Боб Грин, фитнес-тренер).

4. Я предпочту пожалеть о том, что сделала, а не о том, чего не сделала (Люсиль Болл, актриса).

5. Лекарство от отчаяния — действие (Джоан Баэз, певица).

6. Через год ты пожалеешь, что не начал сегодня (Руфь Рид, мама Сэм).

7. Жизнь любит, чтобы ее взяли за лацкан и сказали: «Я с тобой, друг, пошли!» (Майя Энджелоу, писательница).

8. Жизнь сжимается и расширяется пропорционально твоей храбрости (Анаис Нин, писательница).

9. Если вы хотите больше удачи, больше рискуйте (Брайан Трейси, литератор).

10. Встань же смело на работу*... (Генри Лонгфелло, поэт).

ПОЧЕМУ ЛУЧШЕ ПРЕДЛАГАТЬ ВАРИАНТЫ, А НЕ РАЗДАВАТЬ ПРИКАЗАНИЯ

Людей проще убеждать не навязанными
доводами, а теми, к которым они
приходят сами.

Блез Паскаль, ученый и литератор

Возможно, вы думаете: «Это все понятно, но почему глава называется „Почему лучше предлагать варианты, а не раздавать приказания“?» Хороший вопрос. Прочтите еще раз приемы из этой главы. Замечаете

* Стихотворение «Псалом жизни», цитируется в переводе И. А. Бунина. *Прим. пер.*

закономерность? Ни один из подходов не предписывает *указывать* людям, что им *следует* или *надо* делать. Вы знаете людей, обожающих приказы? Я тоже не знаю.

Когда вы говорите аудитории: «Вам необходимо...», «Вы должны...», «Вам следует...», «Вам нужно...» — то в людях зреет раздражение и протест: «Кто ты такой, чтобы мною командовать?!» Идеи из этой главы предлагают широкий выбор вариантов типа «Возможно, вам пригодились бы...»: таким образом люди могут свободно выбрать или самостоятельно придумать наиболее подходящие и удобные для себя варианты.

Цель концепции INTRIGUE — не контролировать людей и не манипулировать ими, заставляя делать то, что нужно *вам*. Ее цель — предложить им варианты действий, обеспечивающих свободу решать, что делать дальше, исходя из их желаний, а не из данных им указаний.

ПРАКТИКА

Я всегда говорю: не стройте планы —
подбирайте варианты.

Дженнифер Энистон, актриса

1. Пересмотрите форму К5. Какие «вы»-вопросы можно задать и какие варианты предложить, чтобы

люди ощутили свою независимость и захотели последовать за вашей идеей в соответствии со своими интересами?

2. Какие реплики для диалога и варианты ответов вы предложите людям, чтобы они четко знали, что сказать в сложных ситуациях и как эффективнее разделиться с ними?

3. Какие вдохновляющие цитаты вы предложите аудитории, чтобы помочь ей преодолеть прокрастинацию и превратить добрые намерения в реальные результаты?

ЧАСТЬ VIII

INTRIGUE

Е — EXAMPLE —
ПРИМЕР

НЕ РАССКАЗЫВАЙТЕ
ИСТОРИИ — ДЕЛИТЕСЬ
ПРИМЕРАМИ ИЗ ЖИЗНИ

Личный пример — не просто лучший
метод убеждения, а единственный!

Альберт Швейцер, гуманист

В этом разделе вы узнаете, что иллюстрация идей максимально реалистичными примерами — едва ли не самое лучшее, что вы можете сделать в общении с людьми.

Почему романы можно читать часами, не утомляясь?

Потому что авторы описывают все так живо, словно мы участвуем в действии. Они подают разговоры так, что мы сопереживаем собеседникам.

Это полная противоположность infobesity — «инфообжорства», определяемого в словаре Macmillan как «состояние непрерывного поглощения больших объемов информации, в частности, в случае, когда это отрицательно влияет на самоощущение человека и его способность к сосредоточению».

Научившись заменять инфообжорство на воспроизведение примеров из реальной жизни, вы сможете придать своему тексту необходимую достоверность и живость.

ГЛАВА 19

ПРОИЛЛЮСТРИРУЙТЕ ИДЕИ ПРИМЕРАМИ ТИПА «СОБАЧКА НА ТАНКЕРЕ»

Когда начинаешь развивать воображение
и способность к сопереживанию, тебе
открывается целый мир.

Сьюзан Сарандон, актриса

Я и не представляла, до какой степени рассказ о ситуации способен побудить людей сочувствовать ей, пока не прочла отличную статью в Washington Post. В ней рассказывалось о нефтяном танкере, который находился в 1300 км от Гавайских островов, когда на борту возник пожар. Проходившее мимо круизное судно с риском для себя оказало танкеру помощь: удалось спасти одиннадцать членов экипажа.

На последующей пресс-конференции капитан танкера выразил благодарность за спасение команды — но упомянул, что на борту осталась его собачка Хоккет и он очень переживает о судьбе питомца.

Запись пресс-конференции с трогательной репликой капитана облетела интернет. Со всего света стали поступать пожертвования на спасение терьера: по пять, пятьсот и даже пять тысяч долларов!

Армейское руководство США приняло решение изменить территорию проведения учений Тихоокеанского флота и прочесать пятьдесят тысяч квадратных миль открытой воды в попытке найти танкер. По обнаружении судна на место был отправлен военно-транспортный самолет C-130: он должен был зондировать и проверить, нет ли на танкере собаки.

Конечно же, пилоты заметили бело-коричневое пятнышко, в отчаянии мечущееся по палубе. К тому времени с пожара прошло уже двадцать пять дней — но чудесным образом терьер выжил. Береговая охрана США отправила для его спасения экспедицию общей стоимостью четверть миллиона (!) долларов. В итоге, несмотря на все сложности, собачку удалось благополучно вернуть на Гавайи.

Вы скажете: «Повезло Хоккет — однако при чем же здесь общение?»

В ответ я задам вам вопрос: что заставило людей со всего мира мобилизоваться для помощи одной-единственной собаке, когда в их собственных городах, штатах, странах тысячи людей нуждаются в пище, воде и крове?

Автор упомянутой статьи Шанкар Ведантам объясняет: причина в так называемой эмпатической фокусировке. Это психологическое свойство человека, суть которого в следующем: заботиться об одном легче, чем о многих.

Почему? С одним человеком легче себя ассоциировать. Мы можем поставить себя на его место и посочувствовать ему. Его ситуацию можно увидеть, проникнуться ею, пережить ее в воображении. Это нам вполне *по силам*. Но поставить себя на место миллионов невозможно. Наш разум (и сердце) не могут объять, осмыслить или представить себе столь гигантские масштабы событий. Это *ошеломляюще много*. Одному человеку можно сострадать — множеству практически невозможно.

Что это означает в нашем случае? Вы можете быть ведущим мировым экспертом по своей теме — но люди не сочтут ваши слова интригующими, пока вы не *проиллюстрируете* свою идею, вставив в выступление пример *одного* человека, который пережил то, о чем вы повествуете, и понял на своем опыте, насколько полезно ваше решение.

МОГУТ ЛИ ЛЮДИ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ ТО, О ЧЕМ ВЫ ГОВОРИТЕ?

Душа никогда не мыслит
без представлений.
Аристотель, философ

Как-то на ланче, организованном Национальной ассоциацией ораторов, я села рядом с незнакомцем.

«Я Сэм Хорн, эксперт по интриге», — представилась я. «Я Том Туюхи, — ответил сосед. — Я руковожу компанией Dreams for Kids».

(Подсказка! Хотите избежать лишних вступлений? Не спрашивайте, чем занимается человек, — так вы спровоцируете инфообжорство. Задайте вопрос так: «Можете ли вы привести *пример* того, чем вы занимаетесь?» Тогда люди пропустят должностные инструкции и перейдут сразу к историям типа «собачка на танкере».)

Помня об этом, я спросила Тома: «Можете привести *пример* деятельности Dreams for Kids?»

Том подумал и ответил: «Вот есть у нас один юноша, Джей-Джей. В 17 лет во время хоккейного матча его толкнули на бортик, в результате — перелом шеи и паралич рук и ног.

После нескольких месяцев операций и реабилитации Джей-Джей стал активно участвовать в наших программах Extreme Recess. Но *главной* его мечтой была поездка на весенние каникулы в Мексику — и мы организовали ее. В последний день поездки Джей-Джею попалась брошюра о плавании с дельфинами. Он признался мне, что хотел бы попробовать.

Мы отвезли Джей-Джея в дельфинарий и спустили в бассейн: я поддерживал его с одной стороны, мой коллега Дик — с другой. Тренер запустил к нам дельфиниху. Она медленно обплыла нашу группу, потом остановилась прямо перед Джей-Джеем и словно сканировала его ультразвуком. Она явно нервничала: видимо, ее эхолокатор распознал, что с его телом что-то не так, но она не могла понять, что именно.

Чем больше расстраивалась дельфиниха, тем больше расстраивался и Джей-Джей. Он посмотрел на меня и сказал: „Не хочу, чтобы из-за меня были проблемы, — давайте вылезем отсюда“.

К счастью, тренер отнесся к нам с большим сочувствием. Он сказал: „Подождите. Давайте я впущу ее бойфренда и посмотрим, как пойдет“. В бассейн вплыл дельфин. Он тоже сделал вокруг нас круг, остановился перед Джей-Джеем и стал его изучать, потом словно весь напрягся, поплыл к своей дельфинихе — и они стали громко обмениваться сигналами.

Джей-Джей, не обделенный чувством юмора, улыбнулся: „Угадайте, кого они обсуждают?!“

А потом случилось чудо. Дельфиниха подплыла к Джей-Джею, встала в воде вертикально, наклонилась и поцеловала его».

КАК РАССКАЗ ТИПА «СОБАЧКА НА ТАНКЕРЕ» ВЫЗЫВАЕТ ЭМПАТИЮ

Увлечшись объяснениями, мы рискуем
перестать понимать друг друга.

Шарль Талейран, дипломат

«Еще одна душещипательная история, — возможно, думаете вы, — но при чем же здесь эмпатический телескоп?..»

Участвуете ли вы в каком-либо филантропическом или благотворительном проекте? Если да, вы наверняка знаете, что в наши дни у многих из них возникают финансовые проблемы. Экономические кризисы подкосили их деятельность, а большая часть корпоративных жертвователей сократила объем перечислений.

Многие руководители некоммерческих проектов посещают публичные мероприятия и выступают с пяти-десятиминутными презентациями перед десятками руководителей фондов и филантропических организаций, пытаясь убедить их оказать конкретному проекту финансовую поддержку в очередном году.

Том ездит на огромное количество подобных мероприятий, стремясь собрать побольше денег на расширение программ и услуг Dreams for Kids. И в то время как остальные ораторы открывают слайды в PowerPoint и начинают говорить о распределении средств и множестве охваченных помощью людей, Том просто рассказывает историю Джей-Джея.

Он, конечно, упоминает и о том, что Dreams for Kids помогла уже пяти сотням детей, подобных Джей-Джею, — но говорит об этом в последние тридцать секунд выступления. Как и о том, что всего сто долларов, пожертвованные на одного ребенка, помогут ему не остаться на обочине жизни, а влиться в активную деятельность: заняться водными лыжами, конным спортом... «И во время следующего перерыва, — говорит Том, — я с радостью обсужу с вами, как все это лучше сделать».

Как вы думаете, кому симпатизируют все эти влиятельные слушатели в конце долгого дня, полного презентаций? Кого они помнят? К кому они подходят, кого выбирают для финансирования?

Обратите внимание: я не хочу сказать, что другие организации не заслуживают помощи. Я хочу сказать, что информация о них часто остается без должного внимания. Объяснения не вызывают у людей эмоции. Логика оставляет их бесстрастными. Людей заставляют переживать люди, а не рассуждения.

ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ ПРИ ОБЩЕНИИ ПРИМЕРЫ ТИПА «СОБАЧКА НА ТАНКЕРЕ»?

Смысл искусства — в изменении нашего
восприятия. Писатель встряхивает
знакомую мизансцену — и, словно
по волшебству, мы начинаем видеть в ней
новый смысл.

Анаис Нин, писательница

Знаете, как называлась та статья Ведантама? «Геноцид и голод»! Привлекло бы вас такое название? Ведантам понимал, что даже такая важная тема может отпугнуть людей, если он не встряхнет их восприятие и не поможет воспринять эту трудную тему

в новом свете. Начав статью с примера про собачку на танкере, автор помог читателям понять, что, если мы хотим взволновать аудиторию определенной темой (будь то геноцид, голод или инвалидность), лучше всего рассказать об одном человеке, чтобы не ошарашить слушателей глобальностью темы, а пробудить у них сочувствие к конкретному ее проявлению.

Что это значит для вас лично? Какова ваша главная идея, тема, цель? Чем активнее вы будете объяснять людям, насколько тяжела ситуация и сколько тысяч человек она затронула, тем больше аудитория станет отстраняться. Вместо этого спросите себя: «Кто может послужить ярким примером моей мысли? Кто воплощает собой то, что я хочу донести до аудитории?»

КАК НАЙТИ НУЖНЫЙ ПРИМЕР?

Хорошая литература порождает эмпатию.

Роман увлекает вас за собой и предлагает

взглянуть глазами другого человека,

прожить чужую жизнь.

Барбара Кингсолвер, писательница

Возможно, вы сомневаетесь: «Вроде логично — но что, истории вообще не надо рассказывать?..» Я и сама люблю истории — но знаете, что я поняла

за двадцать лет обучения людей повышению увлекательности письменного и устного общения?

Несмотря на то что бизнес признал силу сторителлинга, многие профессионалы до сих пор думают, что истории — это для Диснея, для разговоров у костра или в детской перед сном. К несчастью, многие руководители компаний до сих пор воспринимают истории как ненужные, *искусственные* украшения текста, которым нет места в деловом общении. «Возможно, ваша история — выдумка. Если так, где еще вы мне врете?» — думают они.

Поэтому я делаю особый акцент на необходимости сопровождения идей подлинными примерами реальных событий. Как их найти? Внимательно отслеживайте ситуации, доказывающие то, что вы хотите сказать. Любой мой знакомый знает, что я часто использую «шестидесятисекундные примеры». Вовремя привести пример использования реальным человеком вашей идеи (и сделать это по возможности кратко) значит помочь слушателям быстрее сказать: «А-а, теперь я понимаю...»

Взгляните на форму К5. Какую самую главную мысль вы хотите помочь людям понять, прочувствовать, присвоить, воплотить в жизнь? Кто:

- тот важнейший человек, который преодолел проблему, вооружившись вашей идеей?
- тот важнейший заказчик, разбогатевший благодаря вашей компании?
- тот важнейший клиент, решивший важную задачу с помощью вашего продукта?
- тот важнейший партнер, примкнувший к вашей организации и реализовавшийся в ней?

Нарисуйте его *«арку путешествия героя»*. Если вы не знакомы с работой исследователя мифологии Джозефа Кэмпбелла о путешествии героя, упомяну лишь, что арка — это сюжетная схема, используемая множеством романистов и сценаристов: главный персонаж покидает дом, сталкивается с препятствиями, в конечном итоге одерживает победу и возвращается домой с триумфом.

Ваш пример типа «собачка на танкере», по сути, то же путешествие героя, конкретного человека, который преодолел препятствие, сопряженное с вашей темой. Люди смогут ассоциировать себя с вашими словами, поставив себя на место этого персонажа и пройдя весь путь вместе с ним. И вот они уже не отстранены от вас. Им уже не безразлично то, что дорого вам.

ПРАКТИКА

Возможно, обучение эмпатии стоило бы внести в школьную программу. Представьте, как изменился бы мир, если бы в расписании стояло: «чтение, письмо, арифметика, эмпатия».

Нил Деграсс Тайсон, астроном

1. Посмотрите на форму К5. Какую главную идею вы хотите донести до аудитории? Подберите пример ситуации, когда реальный человек попал в соответствующую ситуацию и в итоге одержал победу, потому что работал с вашей компанией, использовал ваш

продукт, прибежал к вашим услугам или реализовал вашу идею.

2. Как вы начнете общение с этого примера (а не объяснения) так, чтобы люди моментально представили себе и прочувствовали происходившее тогда?

3. Что важно для вас, но пока не важно для целевой аудитории? Почему люди относятся к вашей теме скептически или безразличны к ней? Подберите пример ситуации, когда реальный человек ощущал то же самое — но был переубежден и стал вашим соратником. Как эту историю можно превратить в пример типа «собачка на танкере», заставляющий сопереживать вашей теме или проблеме?

ГЛАВА 20

ВЫВЕДИТЕ ЛЮДЕЙ НА СЦЕНУ

Призвание музыканта — понять смысл
и передать его так, чтобы вселить в других.

Йо-Йо Ма, виолончелист

Я знаю мастера вселения своих идей в других — это Малала Юсуфзай, получившая Нобелевскую премию мира в 17 лет. Малала боролась за доступность образования для пакистанских женщин. Она получила пулю от боевика-талиба, остановившего ее школьный автобус. Несмотря на ранение головы и шеи, девочка выжила — и стала влиятельнейшим борцом за права женщин во всем мире.

Один из ответов Малалы на вопросы ведущего телепередачи The Daily Show Джона Стюарта звучал так: если бы на нее вновь напал талиб, она бы сказала ему: «Образование очень важно и я хочу, чтобы и его собственные дети получили к нему доступ. Я бы сказала: „Вот что я хотела донести до тебя — а теперь делай что хочешь“». Девушка произнесла это так, словно талиб и вправду стоял перед ней с оружием.

Аудитория устроила ей овацию. Стюарт на мгновение потерял дар речи, а затем произнес: «Я знаю,

что за кулисами студии находится твой отец, который очень гордится тобой, — но, может, он не обидится, если я тебя удочерю?!» Советую вам посмотреть запись этого шоу. Вы увидите, как Малала словно бы выводит аудиторию на место событий, чтобы люди почувствовали, что происходит, и поняли смысл ее слов.

ПОЧЕМУ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ СЛУЧИВШЕГОСЯ СОЗДАЕТ СВЯЗИ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ?

Если сейчас не время для правды, то
даже не знаю, когда мы доберемся до нее.

Никки Джованни, поэт

Обратите внимание: Малала не рассказывала историю — она реконструировала то, что с ней произошло, и объясняла, что она сказала и сделала бы, если бы это случилось вновь.

Необсуждаемый принцип INTRIGUE: всегда только правда. Это единственный способ вызвать к себе доверие. Реконструкция событий из реальной жизни создает доверительную атмосферу единения: люди больше не думают, что ваши сюжеты надерганы из интернета, они сопереживают вам, смотрят на ситуацию вашими глазами, вживаются в происходящее.

Когда мы выводим людей вместе с собой на сцену, они перестают быть одинокими и разрозненными — они ощущают взаимосвязь, становятся частью

единого опыта. Все, хватит *объяснять*, почему вывод людей на сцену столь эффективен. Вот вам пример, как это надо *делать*, — а затем я расскажу о пяти конкретных шагах, с помощью которых вы сможете выводить людей на сцену как при устном, так и при письменном общении.

Однажды летом я так увлеклась написанием книги, что не заметила, как пролетели дни, недели, наступил сентябрь — а я, живя на озере, так ни разу и не искупалась.

Я пообещала себе, что подобное больше не повторится, и приняла решение плавать несколько раз в неделю. Однажды, проведя за день несколько консультаций, я села за руль своего минивэна и отправилась искать, где бы поплавать. Заметив за тенистыми деревьями бассейн, я повернула туда, припарковалась и вошла, вооруженная очками для плавания и полотенцем.

Увидев в мелкой части бассейна фонтан, я поняла, что сюда приходят семьями. Женщина на соседнем шезлонге наблюдала, как трое ее детишек плещутся в воде. Спустя несколько минут в бассейн вошел мужчина в деловом костюме, и все трое тут же оставили свои игры и побежали к нему: «Папа-а!» Отец обнял детей, поцеловал жену и пошел переодеваться. Пара минут — и вот он уже в бассейне в окружении любящей семьи. Дети показывали ему, чему успели научиться на уроках плавания, залезали ему на плечи и ныряли, играли в Марко Поло (водяные жмурки). Было так приятно видеть, что в семьях до сих пор играют в Марко Поло! Вся эта сцена словно сошла с картины Нормана Роквелла, с необыкновенной теплотой и симпатией изображавшего американский быт середины XX века.

Вдруг мужчина остановился, с некоторым удивлением посмотрел на жену и сказал: «Дорогая, а почему бы нам не сделать это традицией? Может, будем встречаться в бассейне каждый вечер после работы?»

Скажу честно: я затаила дыхание, глядя на нее, и думала: «Скажи „да“, ну пожалуйста!»

Она подумала, улыбнулась ему в ответ и безыскусно ответила: «Почему бы и нет?»

Так за пять секунд они отменили предыдущий образ действий и создали новую традицию, способную навсегда изменить жизнь их семьи к лучшему. Вместо того чтобы встать и идти в школу и на работу, а потом домой, они встают, идут на работу, потом в бассейн, а потом домой. Кто знает — может быть, они навсегда запомнят это лето именно за то, что каждый вечер они встречались в бассейне и все в их маленьком мире было хорошо.

КАК ВЫВОДИТЬ ЛЮДЕЙ НА СЦЕНУ?

Я думаю, что люди ищут не столько смысл жизни, сколько осмысленность каждого ее дня.

Джозеф Кэмпбелл, мифолог

Возможно, вы думаете: «Какое отношение имеет бассейн к общению с людьми?..»

Мне нужно было подчеркнуть, что многие из нас бессознательно мешают себе устанавливать новые связи, потому что опираются на старые привычки.

Я хотела рекомендовать вам переход к новым привычкам для создания обоюдовыгодных связей.

Впрочем, довольно описывать эти мысли. Вот пять конкретных способов, с помощью которых вы можете оживить свои примеры, выведя людей на СЦЕНУ ситуации, где реальный человек осуществил предлагаемое вами изменение. Вот что усилит эмоции.

С — сенсорные подробности. Внешний вид, запах, звуки, ощущения. Опишите время, место и мизансцену в лаконичных, но ярких сенсорных подробностях, чтобы помочь людям представить себя на месте событий.

Ц — центральный конфликт. Что произошло? Кто главный герой? С кем или чем он боролся? Какие препятствия преодолел? Обязательно расскажите о трансформационном сдвиге: в чем заключалась проблема героя и как именно он ее решил.

Е — единение с сюжетом. Не описывайте свой пример отстраненно — воспроизводите его в сознании, как если бы события происходили прямо сейчас. Крупнейший американский поэт Роберт Фрост говорил: «Если не плачет писатель, не заплачет и читатель». Испытайте сами то чувство, которое вы хотите передать аудитории.

Н — нарративный дискурс. Почему мы способны читать романы часами, не уставая? Потому что нарратив заставляет нас словно бы участвовать в происходящем. Нарратив совершенно обязателен. Чтобы оживить рассказ, включите в него диалог («Он сказал: „Не могу поверить в случившееся“. Она парировала: „Не могу поверить, что это произошло только сейчас“».)

А — анализ и аплодисменты. Чему нас учит этот пример? Что сделало конец истории счастливым? Какое озарение ждало героя, когда включился свет, заиграла музыка, всё сложилось как нельзя лучше и все всё поняли?

Мантрой оратора когда-то была фраза «Выскажи идею — расскажи историю». Но пришла пора обновить ее.

Сегодня, в эпоху нетерпения, когда банки внимания у многих из нас обанкротились, если слишком долго возиться с идеей, до истории дело не дойдет — слушатель покинет аудиторию. Намного эффективнее вывести людей на СЦЕНУ успешного трансформационного сдвига, потому что тогда *он сам расскажет о вашей идее.*

ПРАКТИКА

Если в рассказывании историй есть магия — а я уверен, что она там есть, — то ее формула, кажется, состоит единственно в мучительном стремлении передать то, что рассказчик ощущает как важное.

Джон Стейнбек, писатель

Как вы собираетесь оживить свой пример, выведя людей на СЦЕНУ и погрузив их в сопереживание вам и вашей проблеме? Как вы воспроизведете

реальную жизненную ситуацию, в которой реальный человек успешно преодолел серьезную проблему, так, чтобы аудитория прочувствовала происходящее?

С — сенсорные подробности. Как вы опишете ситуацию на чувственном уровне, чтобы зритель представил себя в центре происходящего?

Ц — центральный конфликт. Как вы укажете на проблему или препятствие, с которыми столкнулся и которые преодолел главный герой, чтобы аудитория ассоциировала себя с ним и «ощутила его боль»?

Е — единение с сюжетом. Как вы сами погрузите себя в рассказ, чтобы прожить его и помочь слушателям сделать это?

Н — нарративный дискурс. Как вы воспроизведете реальные диалоги (даже если они существуют только в вашей голове), чтобы они казались звучащими сейчас?

А — анализ и аплодисменты. Как вы увяжете пример с нынешним моментом с помощью сделанных выводов, счастливого конца или морали — чтобы аудитория уяснила, к чему все это было сказано, и сама пережила катарсис?



ИТОГИ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: ЧТО ДАЛЬШЕ?

Мне кажется, мастерство сродни
оптимизму. Это то чувство перед началом
проекта, когда я ощущаю, что вся моя
предыдущая карьера готовила меня
к этому моменту, и говорю: «Ну, давайте
начинать. Я готова».

Твайла Тарп, танцовщица и хореограф

В последней главе мы заново взглянем на изменения, на которые, я надеюсь, эта книга смогла вдохновить вас.

Надеюсь также, что вы полны оптимизма и готовности воплотить новые идеи в жизнь.

Если это так, они помогут вам завоевать внимание людей, вызвать у них желание общаться с вами и расширить сферу своего влияния ради всеобщего блага — отныне и навсегда.

ГЛАВА 21

РАСШИРЯЙТЕ СФЕРУ СВОЕГО ВЛИЯНИЯ РАДИ ВСЕОБЩЕГО БЛАГА — ОТНЫНЕ И НАВСЕГДА

Я поняла, что не стоит идти по жизни
с бейсбольными перчатками для
ловли мяча на обеих руках: нужно
иметь возможность не только ловить,
но и бросать обратно.

Майя Энджелу, писательница

Брене Браун однозначно умеет «бросать обратно». Всего несколько лет назад она была просто одной из 1 276 700 преподавателей вузов США. Сегодня Брене оказывает благотворное влияние на миллионы читателей с помощью своих книг, интервью Опре Уинфри в телешоу Super Soul Sunday и знаменитой речи «Сила уязвимости», которая совершенно заслуженно входит в десятку самых популярных выступлений на TED.

Я впервые встретила с Брене на семинаре по лидерству Центра космических полетов имени Годдарда. Гейл Уильямс, организатор этой серии мероприятий, любезно приглашает тех, кто выступал на предыдущих семинарах, посетить в качестве гостя самые интересные из последующих. Когда она пригласила меня на программу Брене, я сразу же согласилась.

Зал был полон. В начале своего выступления Брене рассказала, как из стопроцентного ученого вдруг превратилась в стопроцентную мать — и была поражена масштабом своих волнений по поводу детей: «До этого я никогда не считала себя тревожной — но вдруг оказалось, что я способна ночами стоять в детской, смотреть на мирно спящих малышей и *плакать*. Я понимала, что это странно. Дети росли совершенно здоровыми, но это не успокаивало меня. Тут что-то не сходилось».

В этом месте Брене могла бы подробно изложить свои исследования причин того, почему ощущения любви и счастья часто сменяются иррациональным страхом. Она могла бы углубиться в научные обоснования и психологическую подоплеку уязвимости и сообщить, что ей подвержены даже самые циничные из нас. Но вместо всего этого она вывела нас на сцену, рассказав случай, который открыл нам глаза на универсальность феномена уязвимости:

— Представьте ситуацию. Семья с детьми едет к бабушке и дедушке отмечать Рождество. Время поджигает, и родители начинают ссориться. Дети

на заднем сиденье чувствуют напряжение и, пытаясь разрядить обстановку, начинают петь Jingle Bells. Родители переглядываются, им становится неловко за бессмысленную ссору — и они начинают подпевать детям. И вот уже вся семья веселится и хором поет Jingle Bells, и дом бабушки и дедушки все ближе и ближе... Как вы думаете, что происходит дальше?..

Знаете, что предположило большинство? «Они попали в аварию».

— Именно это пришло вам в голову? Знаете, что это означает? В глубине души вы считаете, что счастье *невозможно*. Даже в моменты высшей радости вы ожидаете подвоха и расплаты.

В зале стояла полная тишина. Все в аудитории NASA — от астрофизиков до авиационных инженеров — были на 100% поглощены происходящим. Почему Брене сумела с самого начала завоевать наше внимание? Почему ее идеи оказались близки стольким людям? Почему ее карьера взлетела столь стремительно?

По многим причинам. Как вы уже наверняка почувствовали, Брене отлично умеет выводить аудиторию на сцену, чтобы та прожила смысл ее слов вместе с ней. Брене на 100% искренна. Ее цель не в том, чтобы произвести впечатление, а в том, чтобы установить связь с аудиторией. Однако ее привели к успеху не только красноречие и близкие каждому человеку идеи. Мне кажется, все дело в том, что она воплощает собой все восемь компонентов концепции INTRIGUE.

ПОДНИМИТЕ ПЛАНКУ ДЛЯ СЕБЯ И ДРУГИХ

Если мы считаем себя здоровыми и приятными
людьми, живущими осмысленной одухотворенной
жизнью, мы поднимаем планку для всех.

*Мэри Ло Верде, писательница и оратор, введенная
в Зал славы Национальной ассоциации ораторов*

Пример Брене доказывает, что если вы умеете заинтриговать аудиторию, привлечь ее внимание и уважение, то сможете общаться с кем угодно когда и где угодно (даже если вам придется объяснять астрофизикам такую «ненаучную» тему, как уязвимость). Брене демонстрирует, что может произойти, если заменить разъединяющие старые привычки (инфообжорство) новыми (INTRIGUE), способными создавать взаимно обогащающие связи.

Инфообжорство	INTRIGUE
Прописные истины	ВСТУПЛЕНИЕ, которое заинтригует
Потеря времени	людей уже на слове «Здравствуйте»
и доверия	НОВИЗНА и оригинальность
С глаз долой —	КРАТКОСТЬ, вызывающая доверие
из сердца вон	ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ,
Однонаправленное	упрощающая запоминание
общение,	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ,
информирование	двунаправленное общение
Стремление привлечь	ПОДАРОК — стремление дарить
внимание	внимание
Отсутствие пользы	ПОЛЬЗА и релевантность
и смысла	ПРИМЕР, заставляющий
Путанные объяснения	сопереживать

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОНЦЕПЦИЮ INTRIGUE, ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ СФЕРУ ВЛИЯНИЯ РАДИ ВСЕОБЩЕГО БЛАГА?

Что если мне недостаточно быть
обычным? Что если я хочу быть
экстраординарным?

Уилл Смит, актер

Влияние Брене на людей трудно переоценить — и это отлично. Пожалуйста, обратите внимание, что желание расширить сферу своего влияния — это стремление служить людям, а не признак высокомерия. Вы пытаетесь изменить к лучшему жизнь максимального числа людей для того, чтобы возвысить человеческую природу и использовать все ее сильные стороны.

Тем не менее я заметила, что многие люди изначально сомневаются, стоит ли это делать.

Как-то раз я выступала перед владелицами компаний, рассказывая им, как усилить влияние на окружающих через устную речь, тексты и коучинг (в сфере компетенций, опыта и личных открытий), и попросила каждую из присутствующих поведать о своем недавнем успешном проекте. К моему изумлению, сразу несколько женщин отказались. Одна сказала: «Мне кажется, у меня нет интересных примеров», другая — «Я не подготовилась», третья — «В моих проектах нет ничего, о чем стоило бы рассказать». Практически все рискнувшие выступить всячески

отрицали значимость своих примеров. И это успешные деловые люди! Когда я обратилась к женщине, организовавшей крупное фандрайзинговое мероприятие, с просьбой рассказать, что дал ей этот опыт, она вздрогнула:

— Нет-нет, да и вообще я занимаюсь этим всего четыре месяца.

Я ответила:

— Но ведь вы не просто думали или рассуждали все это время. Вы провели чрезвычайно успешное мероприятие, на которое приехали представитель Ассоциации профессиональных игроков гольфа и несколько сенаторов! Каждый человек, присутствовавший там, получил огромную пользу от сделанного вами — и каждый человек в этой комнате получит такую же пользу, узнав, как вы это сделали.

— Но я же не эксперт. Я не хочу указывать людям, что делать: это нескромно.

— Хорошо, что вы подняли эту тему. Рассказывать о том, что вы узнали, не значит вести себя эгоистично или самонадеянно — это значит *предлагать* людям нечто новое. Вы же не говорите: «Я лучшая, я все знаю», нет — вы говорите: «Вот через что я прошла — и я хочу рассказать вам о своем опыте в надежде, что он вам пригодится». Вы когда-нибудь задумывались о выступлениях в этом ключе? Понятое молча — бесполезно для человечества. Все мы пережили нечто, что могло бы пригодиться другим. И эгоистично было бы, скорее, держать все это в себе. *Отступая в тень*, вы не служите людям. Вы служите им, когда *выходите из тени*.

И она поняла меня. Она вышла из тени, встала и за три минуты рассказала собравшимся, как ей удалось организовать это сложнейшее мероприятие. Ее выступление было служением нам: каждая из присутствующих многое приобрела, услышав об этом опыте.

ПОНЯТОЕ МОЛЧА — БЕСПОЛЕЗНО ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

В конечном счете мне интересно не то,
что вы говорите или продаете, — мне
интересно то, как вы живете и чем
делитесь с людьми.

Кори Букер, сенатор США

А вы? Вас когда-нибудь просили рассказать о своих соображениях на совещании или бизнес-встрече? И что вы отвечали? «Кто, я?!»

Если коллега попросит вас поделиться опытом, полученным в деловых боях, с другими сотрудниками, откажетесь ли вы в ужасе? Если телевизионный или газетный репортер захочет взять у вас интервью о вашем бизнесе, предмете изучения или проекте, отступите ли вы в тень, промямлив: «Не стоит»? Возможно, вас удерживают слишком высоко поставленная планка или страх не справиться?

Все это в прошлом. Эта книга дала вам в руки все необходимые инструменты, чтобы вы могли уверенно и увлекательно доносить то, что вас волнует, до кого угодно когда и где угодно. Теперь вы знаете, как заставить брови людей ползти вверх в первую же минуту выступления. Вы умеете подавать новую информацию так, чтобы люди захотели узнать больше. Вы можете завоевывать доверие лаконичностью подачи. Вы способны делиться реальными примерами так, чтобы принести аудитории максимум пользы. Вы правильно живете — и делитесь с людьми. У вас есть возможность — даже обязанность! — использовать свои вновь приобретенные навыки для расширения и углубления сферы *своего* влияния ради всеобщего блага — отныне и навсегда.

ЧЕГО Я ВАМ ЖЕЛАЮ

Я желаю, чтобы все стали богаты и знамениты
и чтобы у всех было все, о чем они мечтают, —
чтобы все поняли, что дело вовсе не в этом.

Джим Керри, актер

Я росла в маленьком городке на юге Калифорнии (лошадей там больше, чем людей), и моими постоянными спутниками были книги. До 14 лет я смотрела на большой мир из затерянной среди гор долины. После выпуска из колледжа судьба привела меня на остров

Хилтон-Хед, где я стала соуправляющим теннисного центра Рода Лейвера. Это дало мне возможность близко познакомиться с «богатыми и знаменитыми».

К моему величайшему удивлению, несмотря на внешний успех, многие из встреченных мною кинозвезд, супермоделей и бизнесменов были несчастны (Джим Керри прав!). Я узнала из первых рук, что дело вовсе не в богатстве, славе, наградах, приобретениях и почестях. А в чем же?

В отношениях с людьми. Человек приходит в этот мир и уходит из него нагим. Оглянувшись в конце жизни, что мы будем ценить? Ту пользу, которую принесли, тот благой след, который оставили. Выступили ли мы из тени или остались там? Уделили ли внимание значимым вещам и значимым людям? Выстроили ли отношения с людьми, которые были нам небезразличны?

ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН УСПЕХ, ВЫБИРАЙТЕ INTRIGUE

Не нужно быть гением, провидцем или выпускником колледжа, чтобы стать успешным.

Нужны лишь концептуальная основа и мечта.

Майкл Делл, основатель Dell Computers

Эта книга дала вам концептуальную основу для того, чтобы завоевать внимание и уважение. В ней

содержатся рецепты по созданию взаимовыгодных отношений.

Составные части INTRIGUE помогут вам подарить людям свое благодарное и безраздельное внимание, чтобы побудить их ответить тем же. Они помогут вам «поднять все лодки», принести пользу всем присутствующим и помочь им завязать общение друг с другом.

Если вы мечтаете изменить жизнь людей к лучшему, выстроить стабильные и нужные для всех отношения с людьми на работе и вне ее, вам будет полезно скопировать «Кредо INTRIGUE» (см. с. 259) и хранить его как памятку, чтобы всегда помнить принципы этой концепции.

Перечитывая кредо каждый день, вы сосредоточитесь на стремлении заинтриговывать и быть заинтригованным.

Кредо поможет вам делиться важными идеями так, чтобы люди с радостью обращали на них свое внимание, веря в пользу проведенного с вами времени.

Компоненты этого кредо сделают вас тем редким человеком, который думает прежде всего о желаниях, потребностях и достоинстве других людей. Ваш успех и удовлетворенность жизнью напрямую зависят от качества ваших отношений с людьми. Если я правильно понимаю ваши мечты и надежды, вам стоит выбрать интригу — INTRIGUE. От этого выиграют все, включая вас.

ПРАКТИКА

Чтобы изменить жизнь человека, начните
немедленно и действуйте со страстью —
из этого правила нет исключений.

Уильям Джеймс, психолог

1. Пересмотрите форму К5. Как вы соедините все восемь ингредиентов общения INTRIGUE с вашим выступлением, чтобы увеличить шансы на успех?

2. Кого вы считаете живым воплощением INTRIGUE? Опишите, какой он и почему вы признаете и уважаете его способность завоевывать внимание и общаться с кем угодно.

3. Готовы ли вы выступить из тени и расширить сферу своего влияния ради всеобщего блага отныне и навсегда? Как вы сделаете это, делаясь своим опытом там, где им интересуются?

4. Где вы разместите «Кредо INTRIGUE», чтобы регулярно видеть его? Что еще вы предпримете (например, будете держать эту книгу под рукой и заглядывать в нее при необходимости?), чтобы заменить старые привычки новыми — способными превратить инфобожество в INTRIGUE?

КРЕДО INTRIGUE

Если хотите преуспеть,
заинтриговывайте. Выбирайте

INTRIGUE.

Сэм Хорн

I = INTRO — вступление. Начните со вступления, которое заинтригует людей уже на слове «Здравствуйте». Сдвиньте брови аудитории вверх. Спрашивайте: «А знаете ли вы?..» Покажите им рыбу. Превратите «нет» в «да». Продемонстрируйте уникальность. Настраивайтесь, а не расстраивайтесь.

N = NEW — новизна. Правды недостаточно — нужна новизна. Сохраняйте актуальность. Создайте хит завтрашнего дня. Добивайтесь успеха при помощи смеха. Смотрите на мир пробудившимися глазами. Придумали — запишите.

T = TIME-EFFICIENT — краткость. Завоюйте доверие при помощи КРАТКОСТИ. Не рассусоливайте — не получите по сусалам. Запеленайте коммуникацию. Наденьте на общение ThunderShirt.

R = REPEATABLE — воспроизводимость. Если люди не сумеют воспроизвести вашу идею, они

не усвоят ее. Придумайте ключевую фразу, находящую отклик в сердцах людей. Используйте интонацию и паузы. Придайте лозунгу силу с помощью ритма, аллитерации, модуляций голоса и рифм.

I = INTERACT — взаимодействие. Не просто информируйте — взаимодействуйте. «Забудьте о презентациях в лифте». Стройте взаимовыгодные разговоры. Создайте сценний, чтобы люди могли внести свой творческий вклад в общение.

G = GIVE — подарок. Подарите свое внимание. Общайтесь так, как нужно людям. Слушайте так, как хотели бы, чтобы слушали вас. Перестаньте заниматься самокопанием и выйдите в поля. Говорите языком аудитории и отвечайте ее потребностям.

U = USEFUL — польза. Что не воплощается в действии — не несет пользы. Покажите практическую применимость. Предлагайте, а не указывайте. Предложите варианты ответа. Заставляйте людей думать о конкретных шагах. Сделайте концепции конкретными.

E = EXAMPLES — пример. Не рассказывайте истории — делитесь примерами из жизни. Проиллюстрируйте идеи примерами типа «собачка на танкере». Выведите людей на сцену. Вызовите сопереживание с помощью «эмпатического телескопа».

ТЕСТ INTRIGUE

Этот несложный тест поможет вам оценить свое умение привлекать качественное внимание аудитории и выстраивать взаимовыгодные отношения с людьми.

Вопросы теста связаны с восемью ингредиентами рецепта общения INTRIGUE.

Если вы захотите улучшить свои навыки в конкретной области, просто вернитесь к соответствующему разделу книги. Например, если вы слишком затягиваете выступления (вопрос 3), обратитесь к части III, содержащей практические советы по завоеванию доверия при помощи краткости.

В современном мире нетерпения и отстраненности успех в бизнесе и удовлетворение жизнью напрямую зависят от вашей способности привлекать благосклонное внимание собеседника или слушателя. Оценка своих умений поможет вам выработать пошаговую стратегию совершенствования общения на работе и вне ее.

Тест находится на следующей странице — желаю удачи!

Ответьте на следующие вопросы, используя шкалу от 1 (почти никогда) до 5 (почти всегда).

Отвечайте быстро: первый пришедший вам в голову ответ наверняка верен, поскольку исходит от подсознания, а не от разума.

Вопросы	Почти никогда (1)	Редко (2)	Иногда (3)	Часто (4)	Почти всегда (5)
1. Способны ли вы завладеть благосклонным вниманием аудитории за первые 60 секунд выступления?					
2. Умеете ли вы приятно удивлять людей, предложив им нечто новое, актуальное или уникальное?					
3. Соблюдаете ли вы временной лимит? Говорите (пишите) лаконично и по делу?					
4. Создаете ли вы запоминающиеся фразы, которые дословно останутся в памяти аудитории после вашего выступления?					
5. Когда вас спрашивают, чем вы занимаетесь, порождает ли ваш ответ увлекательную беседу?					
6. Можете ли вы отложить все дела и выслушать людей, подарив им ваше безраздельное внимание?					
7. Мотивирует ли общение с вами людей на действия и получение реальных конечных результатов?					
8. Заменяете ли вы объяснения на примеры из реальной жизни, чтобы внушить эмпатию к своим идеям и оживить их?					
9. Знаете ли вы, как привлекать благосклонное внимание и влиять на людей через навыки общения?					
Всего по столбцам:					
Итого:					

0–17: Отличная новость: вы держите в руках именно ту книгу, которая вам очень нужна! Ваши нынешние навыки коммуникации, возможно, неспособны поддержать тот уровень жизни, который вам нужен, к которому вы стремитесь и которого заслуживаете. Попробуйте тщательно проработать эту книгу: она готова помочь вам выстроить более эффективные отношения на работе и в частной жизни.

18–34: Обычно вам удастся привлечь благосклонное внимание людей — и вы можете совершенствоваться в этом! Вам будет полезно перечитать главы, посвященные аспектам общения, в которых вы чуть слабее, — там вы сразу заметите приемы, которые помогут вам работать над собой.

35–50: Вы звезда INTRIGUE! Используйте эту книгу, чтобы загодя планировать самые важные ситуации общения и увеличить пользу, извлекаемую из них всеми участниками.

БЛАГОДАРНОСТИ

Возможно, у меня не лучшая работа
в мире — но она определенно среди
призеров.

*Боб Манкофф, редактор комиксов
еженедельника New Yorker*

Я могла бы сказать о себе то же самое. Моя работа кажется мне лучшей в мире благодаря талантливым людям, которых мне повезло видеть вокруг себя каждый день. Многие из них энергично помогли мне превратить эту книгу в инструмент, который, я надеюсь, изменит к лучшему жизнь каждого, кто воспользуется им.

Благодарю мою обожаемую сестру Шери Гримм, которая вот уже 15 лет помогает мне вести бизнес и все эти годы служит неисчерпаемым источником мудрости и поддержки.

Огромное спасибо Скотту Риттеру, Эндрю Хорну и Мо Саху за процветание Intrigue Agency и за качество обслуживания клиентов, которое так радует... и побуждает приходить к нам вновь и вновь.

«Махало!» (гавайское «спасибо») моим давним друзьям Джуди Грей, Мэри Ловерде и Дениз Броссо, инвестировавшим в поддержку и совершенствование этого проекта время и интеллектуальные усилия.

Искренняя благодарность моему агенту Лори Лисс — вечному источнику знаний и поддержки.

Я признательна издательству Berrett-Koehler, опубликовавшему эту книгу и создавшему сообщество сценаристов, так много делающее для авторов. Поддержка Стива Пиерсанти, Дживана Сивасубраманиана, Майкла Кроули, Рика Уилсона, Дианны Платнер, Дэвида Маршалла, Кэти Шихан, Кристен Франц, Марины Кук, Шарлотты Эшлок и многих других сотрудников Berrett-Koehler сделали эту книгу еще лучше.

Посылаю слова любви моим сыновьям Тому и Эндрю и чудесным женщинам их жизни — Пэтти Касас Хорн и Мики Агравал. Мои глаза загораются, а сердце улыбается, когда я вижу, как вы проживаете свою жизнь счастливо, здорово и продуктивно — и делаете столько добра, потому что глаза горят и у *вас самих*.

Наконец, спасибо моим клиентам и аудитории за то, что позволили мне поделиться вашими историями, чтобы другие люди могли получить пользу от ваших успехов и выученных вами уроков.

ОБ АВТОРЕ

Сэм Хорн, эксперт по интриге и INTRIGUE, — стратег в области позиционирования, распространения информации и брендинга с двадцатилетним опытом работы. Среди ее клиентов — Intel, NASA, Boeing, Cisco, KPMG, British Airways, ASAE и Entrepreneurs Organization. Ее выступление на конференции INC 500/5000 получило высочайшие оценки.

Сэм помогла тысячам предпринимателей и топ-менеджеров (в их числе Джилл Нельсон — основатель компании Ruby Receptionists, отмеченной журналом Fortune как лучший малый работодатель США за 2012 год; Чарли Пеллерин, менеджер проекта телескопа Хаббла; и Нина Нашиф — основатель компании Healthbox, удостоенная звания Молодого глобального лидера на Всемирном экономическом форуме) создать интригующие книги, основные доклады и выступления на TEDx, позволившие им максимально увеличить свое влияние и значимость.

Сэм принадлежит авторство таких книг, как POP!*, Tongue Fu!*, What's Holding You Back?, ConZentrate

* Как выделить свой бренд из толпы. Минск : Попурри, 2014.

и Take the Bully by the Horns*. Они заслужили похвалу таких выдающихся профессионалов, как Стивен Кови, Билли-Джин Кинг, Джон Грэй, Тони Роббинс и Кен Бланшар.

Сэм — востребованный автор: ее тексты появлялись в таких крупных печатных изданиях, как Fast Company, New York Times, Washington Post. Она выступала на всех крупнейших теле- и радиоканалах, в том числе CBS, NBC, ABC и MSNBC, National Public Radio, Tonight Show Джея Лено и шоу To Tell The Truth, на котором она вместе с командой Tongue Fu!* сумела выиграть у жюри.

Сэм — бывший исполнительный директор (и ведущая с 17-летним стажем) конференции Maui Writers Conference, где ей довелось работать с ведущими агентами, редакторами и множеством авторов бестселлеров, среди которых Митч Элбом, Фрэнк Маккорт, Николас Спаркс, Джеймс Роллинс и Дейв Барри.

Сэм проживает на берегу озера близ Вашингтона и находит это чрезвычайно удобным. Она может оперативно вылететь в другой город для выступления на мероприятии или в гости к сыновьям, живущим в Хьюстоне и Нью-Йорке, а также в течение получаса добраться до центра столицы, чтобы создать *сцений* в National Press Club, или же отправиться на прогулку по окрестностям. Сэм Хорн думает, что ей очень повезло: она любит свою работу и считает ее очень значимой.

Посетите сайт Сэм: www.samhorn.com.

* Возьмите быка за рога. М. : АСТ, 2005.

ПОДЕЛИТЕСЬ ОТЗЫВАМИ!

У вас накопились истории успеха, связанные с применением приемов INTRIGUE? Кто знает — возможно, вы войдете в ежегодный Зал славы INTRIGUE и вашу историю узнают во всем мире!

Хотите, чтобы Сэм Хорн лично рассказала о приемах из этой книги на вашей конференции или в вашей компании? Узнайте на собственном опыте, почему аудитории приходят в восторг от интерактивных программ Сэм, все участники которых сразу начинают общаться, творить и применять полученный опыт к собственным взглядам на жизнь.

Хотите взять у Сэм интервью для телешоу, газеты, журнала, книжного клуба, подкаста или радиопередачи? Будьте уверены: Сэм поделится идеями и инновационными предложениями, которые помогут всем слушателям выделить свой бренд из толпы.

Зайдите на www.samhorn.com, в Twitter (@SamHornIntrigue) и на Facebook (www.facebook.com/SamHornIntrigue) и получите новейшие рекомендации от системы INTRIGUE.

Автор ждет писем от вас по адресу info@intrigue-agency.com.

А сейчас — общайтесь!

МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Знаете ли вы, что продолжительность фиксации внимания у человека меньше, чем у аквариумной рыбки — да, рыбки? У нас восемь секунд, а у нее — девять. Каждый четвертый из нас закрывает веб-страницу, если она грузится дольше четырех секунд. И даже в обычной беседе порой уже через минуту визави полностью теряет к вам интерес.

Поэтому не всегда удается провести яркую презентацию, продать необычную идею, заинтересовать проектом, получить финансирование, «зарядить» команду, дать жизнь новому направлению в какой-то сфере. Аудитория не прощает скуки.

Но если знать хотя бы некоторые приемы эффективной устной, письменной и невербальной коммуникации, можно заставить людей затаить дыхание. А таких приемов в этой книге более сотни. Попробуйте и ощутите разницу.

Неважно, рекламируете вы что-то, представляете, продвигаете или предлагаете, — вам важно выделиться из толпы. Остроумная и блестящая книга Сэм Хорн научит вас завоевывать внимание людей — и удерживать его.

Дэниел Пинк,
автор книги «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»

Эти приемы совершенно необходимы любому лидеру.

Маршалл Голдсмит,
автор книги «Триггеры»

ISBN 978-5-00100-480-6



9 785001 004806 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Like facebook.com/mifbooks

vk.com/mifbooks

instagram.com/mifbooks