Содержание

Введение ... 9

Об авторе ... 12

1 **Принцип информированности** ... 15

Куда ушли все деньги? ... 15
Знание — сила ... 17
Как изучить другого человека? ... 18
А что, если информации нет? ... 21
Стереотипам говорим «НЕТ» ... 22
Если предстоит выступать публично ... 23
Что с этим всем делать? ... 25

2 **Принцип симпатии** ... 31

Чертовски симпатичный ... 31
Смертельное обаяние ... 32
Эффект ореола в жизни ... 34
Как же вызвать симпатию? ... 36
Самое главное ... 50

3 **Принцип схожести** ... 51

Первобытный инстинкт ... 51
Шлем вам в помощь ... 54
Как же мы понимаем,
кто «свой», а кто «чужой»? ... 56
Что важно помнить ... 66

4 **Принцип авторитета** ... 69

Цирк сгорел, а клоуны не разбежались ... 69
Сила авторитета ... 71

Сила униформы ... 72
Как мы определяем авторитетность человека ... 75
Самопрезентация — наше всё ... 78
Несколько советов, которые помогут сформировать авторитет во время самопрезентации ... 81

5 **Принцип вовлеченности** ... 87
Хочу быть преподавателем! ... 87
Иногда важно другое ... 89
Любопытное открытие на встрече в Дебат-клубе ... 91
Большое исследование ... 93
Подождите, а как же Миша? ... 98

6 **Принцип контекста** ... 99
Почему я запомнил Бэкона на всю жизнь ... 99
Секрет удачи ... 101
От сумы и от тюрьмы... ... 104
Хочу прибавку к зарплате! ... 106

7 **Принцип точности** ... 111
Что ты хочешь мне сказать? ... 111
Горе от ума ... 113
Основа аргументации ... 115
Каким должен быть тезис ... 117
Вовсе не магия ... 119

8 **Принцип зацепки** ... 123
Зачем мне вас слушать? ... 123
Но есть лучший прием ... 129
Психология продаж ... 130
Спасибо проблемам! ... 132
Недешевый пылесос ... 134
PS, но не постскриптум ... 137
Где проблематизация особенно важна ... 139

9 **Принцип первичного согласия** ... 141
Вы правы! ... 141
Идеи Паскаля ... 144
Важность слушания ... 144
Порядок аргументов ... 146
От Паскаля к Сократу ... 147
Работает ли правило трех «да» ... 149

10 **Принцип ненасилия** ... 153
Что рождается в споре? ... 153
Что такое убеждение ... 154
Реактивная девальвация ... 156
Не нужно магии и телепатии, достаточно эмпатии ... 158
Какие еще тренды есть в бизнесе ... 159

11 **Принцип поиска истины** ... 161
Назло маме уши отморожу ... 161
И снова Сократ ... 163
Как же подвести к нужному тезису? ... 166
Никаких субпродуктов! ... 169
Становимся фасилитаторами ... 172
В нужное русло ... 175
Групповое мышление ... 177
Парадокс Абилина ... 179

12 **Принцип постепенности** ... 183
У меня для вас инновационное предложение! ... 183
Проблема многих продавцов ... 185
Дайте переспать с мыслью ... 187
Раньше было лучше! ... 189
Окно Овертона ... 192

13 **Принцип логичности** ... 197
А как у вас с логикой? ... 197
Что такое «логично» ... 199
Важна ли логика в доказательствах ... 202

Волшебное «потому что» ... 204
Привычка быть логичным и убедительным ... 206

14 **Принцип доказанности** ... 209
Ты меня не убедил ... 209
Сильные, слабые и несостоятельные аргументы ... 211
Железный аргумент ... 214
Сам себе фактчекер ... 220
Работает ли статистика? ... 221

15 **Принцип ценностей** ... 225
Что на самом деле убеждает ... 225
Какие ценности бывают ... 229
Классификация ценностей ... 234
Главный принцип убеждения через ценности ... 241
Как же определить ценность убеждаемого? ... 243
Триада ценностей ... 245

16 **Принцип наглядности** ... 249
Колумбово яйцо ... 249
Сила наглядности ... 250
Мозг любит глазами ... 251
Почему наглядность важна в убеждении ... 252
12 методов использования наглядности в убеждении ... 255
Три истории про наглядность ... 260

17 **Принцип последовательности** ... 269
В чем сила, брат? ... 269
Эффект края ... 271
Гомеров порядок ... 273
Последовательность и доброжелательность ... 275
«Рацио» и «эмоцио» ... 276
Нам нужно это ПО! ... 278

18 **Принцип простоты** ... 281
Простота — это не примитивизм ... 281
Почему мы усложняем ... 285

Искусство простоты 286

19 **Принцип очевидности** 291

Хочу всех удивить! 291
Известное, надежное, проверенное 292
Что происходит с новыми
и неожиданными аргументами? 295
Предвзятость подтверждения 297

20 **Принцип повторения** 301

Эффект иллюзии правды 301
А как же личный опыт? 303
Иллюзия правды в действии 304
Почему так происходит 305
Как это использовать на практике 306
Получается, зомбирование? 311

21 **Принцип ограниченности** 315

Ошибка топ-менеджера, или 22 аргумента 315
Нужно ли много аргументов 316
Современная трактовка числа Миллера 319
Так как же надо? 322
Почему много аргументов — это плохо 325

22 **Принцип эмоциональности** 327

Эмоции и принятие решений 327
В чем сила эмоций 329
Удивительная сила историй 331
Как создать эмоциональную историю 336
Путь героя 344
Продажа через истории 347
Больше личного 351
Важно не переборщить 353

23 **Принцип признания ошибок** 355

Ошибаться неприятно 355
Оплошность с Бразилией 356

Зрелость, мудрость, лидерство ... 358
Признание ошибок и убеждение ... 361
Не старайтесь быть идеальным ... 362

24 **Принцип предвосхищения** ... 365
Уроки дебатов ... 365
Работаем на предвосхищение ... 367
Ломать — не строить ... 370
Секреты легенд ... 371

25 **Принцип гибкости** ... 377
Гибкость — это зрелость ... 379
Гибкость — не беспринципность ... 380

Заключение ... 383

Благодарности ... 385

Приложение 1
Список принципов ... 387

Приложение 2
Итоговый чек-лист: конкретные шаги ... 391

Введение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сайт книги:

www.25principles.com

Об авторе

Никита Непряхин
www.nepryakhin.ru
www.25principles.com
nikita@nepryakhin.ru

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

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

1 Принцип информированности

Куда ушли все деньги?

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

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

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

— Речь надо написать под ключ? — уточнил наставник.

Не поняв до конца вопроса, я продолжал:

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

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

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

Конечно, таких гонораров у нас отродясь не было. Такая сумма просто не укладывалась в голове. Я знал расценки самых легендарных отечественных политтехнологов, но они и рядом не стояли с той цифрой, которую я услышал. Вы просто поймите, стандартная речь — это где-то 4–6 страниц формата А4. Получается, что каждая страница речи стоит в среднем $20 000? А это, на минуточку, $10 за каждую написанную букву[1].

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

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

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

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

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

[1] Кстати, этот абзац стоил бы больше $8000.

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

Знание — сила

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

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

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

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

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

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

Когнитивные феномены

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

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

Как изучить другого человека?

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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru