

Саймон Ланкастер – универсал. Успешный государственный служащий, блестящий спичрайтер, одаренный музыкант и фантастический автор. Если хотите понять, почему моя характеристика нарушает риторический прием «триколон», – прочитайте эту замечательную книгу.

*Алан Джонсон, член парламента, бывший министр образования
Великобритании*

Стиль и содержание этой книги позволяют проникнуть в самую суть явления.

*Ричард Соломонс, генеральный директор
InterContinental Hotels Group PLC*

Автор с потрясающей ясностью раскрывает простые техники, которыми пользуются великие мастера коммуникации, чтобы манипулировать нашими эмоциями.

Питер Уоллесс, генеральный директор NSPCC

Эта книга – дружеский, доступный и чрезвычайно увлекательный разговор, во время которого Саймон Ланкастер в своем характерном стиле показывает нам, как создавать убедительные речи: он пишет ясно, лаконично и с юмором. Здесь искусно сочетаются факты и занимательность повествования, поразительные находки из области нейробиологии соседствуют с забавными историями Саймона из его опыта работы спичрайтером.

*Джонатан Чартерис-Блэк, профессор лингвистики,
Университет Западной Англии*

Это важный источник информации для тех, кто работает в области корпоративной коммуникации, и для тех, кто хочет научиться различать правду и ложь.

*Профессор Дж. Пауэлл, центр ораторского искусства
Royal Holloway, Лондонский университет*

САЙМОН ЛАНКАСТЕР

ГОВОРИ

вдохновенно

КАК ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ
СЛУШАТЕЛЕЙ И УВЛЕЧЬ
ИХ СВОИМИ ИДЕЯМИ

СОВЕТЫ ЗНАМЕНИТОГО
БРИТАНСКОГО СПИЧРАЙТЕРА



УДК 808.5

ББК 83.7

Л22

Simon Lancaster
WINNING MINDS
Secrets From the Language of Leadership

Книга впервые опубликована на английском языке импринтом Palgrave Macmillan, в составе издательства Macmillan Publishers Limited. Перевод подготовлен и опубликован по лицензии Palgrave Macmillan. Все права автора на данное произведение защищены.

Перевод с английского Сергея Бавина
Оформление обложки Надежды Данильченко

Ланкастер С.

Л22 Говори, вдохновляй : Как завоевать доверие слушателей и увлечь их своими идеями / Саймон Ланкастер, пер. с англ. С. Бавина. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017. – 272 с. : ил.

ISBN 978-5-389-10701-4

Сегодня устанавливать контакты труднее, чем когда-либо: люди все больше времени проводят, глядя на экраны телефонов, и это — проблема, которую необходимо решать.

Хорошая новость заключается в том, что существует универсальный набор ораторских приемов и психологических техник, вербальных и невербальных сигналов, особый язык, насчитывающий десятки тысяч лет. Владение этим языком определяет, кому суждено занять ведущие позиции в политике и бизнесе. Автор книги, известный британский спичрайтер, много лет занимавшийся составлением речей для членов кабинета Тони Блэра, рассказывает об уловках и методах, которыми пользуются выдающиеся личности, чтобы эффективно вдохновлять, увлекать и вести людей за собой.

УДК 808.5

ББК 83.7

ISBN 978-5-389-10701-4

© Simon Lancaster 2015

© Бавин С., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2017

Азбука Бизнес®

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.

Завоевание умов — секретная наука языка лидерства 9

Часть I. Завоевание инстинктивного мозга 51

Глава 1. Метафоры, которые движут умами 58

Глава 2. Облик лидера 92

Глава 3. Целеустремленность 107

Глава 4. Эмпатия и сила доброты 116

Глава 5. Улыбка и юмор 125

Глава 6. Дыхание 135

Глава 7. Стиль 140

Глава 8. Что в имени тебе моем? 148

Часть II. Завоевание эмоционального мозга 153

Глава 9. Истории и эмоции 157

Глава 10. Личные истории 163

Глава 11. Формирование культур 172

Глава 12. Использование истории 178

<i>Глава 13. Ценность ценностей</i>	185
<i>Глава 14. Слова, которые мы любим</i>	190
<i>Глава 15. Лесть и любовь</i>	198
<i>Глава 16. Повторение. Повторение. Повторение</i>	203
<i>Глава 17. Непреходящая сила преувеличений</i>	209
Часть III. Завоевание логического мозга	213
<i>Глава 18. Тройки! Тройки! Тройки!</i>	218
<i>Глава 19. Баланс</i>	229
<i>Глава 20. Рифма или смысл</i>	240
<i>Глава 21. Сила перспективы</i>	246
<i>Глава 22. Помнить о цифрах</i>	251
<i>Глава 23. Краткость</i>	256
Эпилог	257
Слова благодарности	259
Примечания автора	261

Лотти и Элис
Будьте такими, какими хотите,
делайте то, что хотите,
идите туда, куда хочется,
я всегда рядом

Предисловие

ЗАВОЕВАНИЕ УМОВ — СЕКРЕТНАЯ НАУКА ЯЗЫКА ЛИДЕРСТВА

26 июля 2012 г. мы с Люси, моей женой, оказались в лондонском Гайд-парке в числе четверти миллиона человек, отмечавших открытие Олимпийских игр. Был прекрасный летний день; напитки лились рекой, Диззи Раскал зажигал с песнями «Bassline Junkie» и «Bonkers»... Но затем на сцене появился мэр Лондона Борис Джонсон. При виде политика толпа неодобрительно заворчала, кто-то выкрикнул: «Кретин!» Некоторые достали телефоны и стали записывать видео.

Меня нельзя назвать поклонником Бориса: большую часть своего политического опыта я приобрел, работая по другую сторону барьера, с другим Джонсоном — Аланом. Однако в тот день Борис меня просто потряс: всего за три минуты враждебно настроенная толпа впала в истерический восторг. Это был мастер-класс по языку лидерства.

Я никогда в жизни не видел ничего подобного. Всеобщее возбуждение нарастает с такой скоростью, что счетчик Гейгера из-за олимпиадомании просто

зашкалило бы. Люди приезжают со всего света, и они видят нас, видят величайший город Земли. Верно?

Приезжают и такие, кто ничего не знал о том, сколько мы сделали, чтобы подготовить Лондон к этому событию.

Слышал, есть один парень, Митт Ромни, который хочет знать, готовы ли мы. Готовы ли мы? Да! Мы готовы! Все места готовы, стадион готов, водный центр готов, велодром готов; службы безопасности готовы, полиция готова, транспортная система готова — и команда спортсменов Великобритании готова! Верно?

У нас будет больше золота, серебра и бронзы, чем потребуется для обеспечения финансовой помощи Греции и Испании вместе взятым.

Заключительный вопрос. Можем ли мы провести величайшие в истории Олимпийские игры?

Беспокоит ли нас погода? Нет! Погода нас не беспокоит.

Можем ли мы обойти Францию? Да, можем! Можем ли мы обойти Австралию? Да, можем! Можем ли мы обойти Германию? Я думаю, можем.

Спасибо всем! Желаю чудесно, чудесно провести время в Лондоне-2012. Большое спасибо за поддержку!

Посмотрите это на YouTube — серьезно — и убедитесь сами, как искренне меняется настроение толпы. Обратите внимание на первые неуверенные смешки. Обратите внимание, как захлестывает толпу волна энергии. Обратите внимание, как все подхватывают рефрен «Да, мы можем!» — и как под конец толпа спонтанно взрывается аплодисментами и начинает скандировать: «Борис! Борис! Борис!»

Мы с Люси тоже скандировали: «Борис, Борис!» — а потом перестали. Внезапно мы пришли в себя. «Черт

побери, что это было?» — спросила Люси. «Наркоз», — ответил я. И это было правдой: речь воспринималась на эмоциональном уровне, но реакция на нее происходила на химическом. Несколько фраз Бориса вызвали у всех кайф, безотчетное возбуждение. Что произошло?

Речь Бориса стимулировала выброс в мозг трех мощных нейромедиаторов. Первый из них — серотонин, гормон хорошего настроения. Серотонин заставляет нас чувствовать себя увереннее, сильнее, энергичнее; некоторые антидепрессанты имитируют его эффект. Выделению серотонина способствует похвала — и Борис льстил нам сверх меры, говоря о нашем великом городе, нашей великой стране и наших великих спортсменах.

Второй нейромедиатор, который он активизировал, — окситоцин, гормон любви. Этот гормон вызывает ощущение тепла, неги и безопасности. Окситоцин выделяется естественным образом, когда мы ощущаем близость с другими людьми — соприкасаясь руками, обнимаясь, занимаясь сексом или — о да! — слушая речь Бориса. Борис объединил толпу, постоянно употребляя местоимение первого лица во множественном числе: он все время говорил не «я», а «мы». И это было не «мы, Консервативная партия», что можно было ожидать от политика, — это было «мы, Великобритания». Он также объединил нас, напоминая, кому мы противостояем: высокомерному Митту Ромни, южноевропейским странам-банкротам и, разумеется, немцам. Есть ли лучший способ объединить четверть миллиона британцев, чем упомянуть немцев?

Третий нейромедиатор, который он стимулировал, — это дофамин, гормон вознаграждения. Дофамин позволяет нам чувствовать себя *прекрасно*. Дофамин вырабатывается в организме в большем или меньшем количестве в зависимости от того, насколько

оправдываются наши ожидания; Борис же превзошел все ожидания аудитории. Вместо политического заявления, полного самовосхвалений, мы получили краткий взрыв патриотической лихорадки, приправленной такими безумствами, как «олимпиадомания» и «слететь с катушек».

Можно сказать, что речь Бориса была подобна приему всех мыслимых и немыслимых антидепрессантов. В тот день в Гайд-парке настроение у людей было еще более приподнятым, чем на концерте Rolling Stones в 1969 г., — и эффект оказался поразительным: мы все ощутили единство, гордость и непобедимость. Совершенно чужие друг другу люди обменивались приветствиями как старые знакомые, с глупыми улыбками восклицали: «Борис — славный малый!» и «Легендарно!». Волна эйфории была сопоставима с эмоциями, которые может вызвать рок-концерт или евангельская проповедь.

Но, как обычно, после взлета происходит падение — ломка, это жалкое состояние. Больше не выделяется никаких бодрящих веществ, в организме остаются одни токсины, и мы чувствуем себя отвратительно. Но именно в глубинах депрессии настоящий лидер черпает силу — потому что, когда наступает ломка, возникает жажда снова ощутить кайф. А когда мы жаждем нового кайфа, к кому мы обращаемся? Правильно: к тому, кто дал нам возможность ощутить его в прошлый раз.

Вот что влечет людей к своему лидеру — им хочется чем-то гордиться, хочется ощутить единение. Они уже подсели на него и жаждут очередной дозы. Это — то, что дает лидеру власть, его секретный договор: я удовлетворю ваши эмоциональные потребности, но в ответ вы обеспечите мне поддержку. Это — контракт. Это — сделка. Это — основа языка лидерства.

Рождество-2014. Я в «Красном льве» — уютном, теплом пабе в самом центре национального парка Брекон-Биконс; в камине гудит огонь, я сижу в большом кожаном кресле... Я приехал сюда поработать над статьей о лидерстве. Группа парней за соседним столиком шумно обсуждает, сколько нужно выиграть в лотерею, чтобы перестать работать. Один из них поворачивается ко мне: «Сколько процентов набежит в год с миллиона фунтов?» — «Тысяч тридцать», — отвечаю я. Парень расплывается в улыбке: «О! На тридцать тысяч можно купить дом в Мертир-Тидвиле»*. Встревает другой: «Ага, а что ты будешь делать со следующими двадцатью девятью?» Все хохочут. Меня приглашают присоединиться к ним.

Следующие два часа наша беседа крутится вокруг недавних событий — от закрытия шахт в Южном Уэльсе до иммиграции из Центральной и Восточной Европы и сложных взаимоотношений с арабским миром. Меня поражает, сколько раз в этой беседе всплывают имена различных лидеров: это и Артур Скаргилл («Что происходит с этим лохматым?»), и Маргарет Тэтчер («у нее бес в глазах»), и Майкл Хезелтайн («Он выступал против однополых браков?»), и Барак Обама («говорят, он может ходить по воде»), и Дэвид Кэмерон («я бы пустил ему пулю в лоб»), и Найджел Фараж («Он неонацист. Это имеет значение?»), и Эд Милибэнд («законченный клоун»), и Эд Болс («У него такой видок, будто его кипятком ошпарили»).

Образы лидеров вызывают сильные эмоции — как позитивные, так и негативные; они глубоко задевают нас. В данный момент ощущается мировой кризис в лидерстве¹ — это очевидно и по разговорам в британских пабах,

* Мертир-Тидвил — провинциальный город в Уэльсе. — *Прим. ред.*

и по восстаниям в Южной Америке, и по волнениям на Ближнем Востоке. Мир нуждается в лидерах. Без лидеров прогресс цивилизации может остановиться.

Выдающееся лидерство, по сути, — это выдающиеся способности устанавливать контакты. Брэнсон. Обама. Джобс. Роддик. Тэтчер. Блэр. Нельзя стать выдающимся лидером, не будучи выдающимся собеседником. Но сегодня устанавливать контакты труднее, чем когда-либо: люди все больше времени проводят, глядя на экраны телефонов, чем на своих лидеров, и это — проблема, которую необходимо решать.

Сегодня ощущается
мировой кризис
в лидерстве.

ся лидером, не будучи выдающимся собеседником. Но сегодня устанавливать контакты труднее, чем когда-либо: люди все больше времени прово-

Хорошая новость заключается в том, что существует язык лидерства: секретный набор физических, вербальных, вокальных знаков и сигналов, насчитывающий десятки тысяч лет и определяющий, кому суждено занять ведущие позиции в политике и бизнесе. В прошлом многие пытались расшифровать этот язык, но только сейчас, благодаря новейшим открытиям в нейробиологии и психологии, мы с гораздо большей уверенностью можем сказать, что и как действует.

Эта книга — инструкция по овладению языком лидерства. Она открывает сокровищницу подсказок, уловок и методик, которые вы можете сразу же использовать, чтобы эффективно вдохновлять, увлекать и вести людей за собой.

Но, прежде чем перейти ко всему этому, позвольте мне забрать вас из того маленького паба в Уэльсе и перебросить на две с половиной тысячи лет назад в Афины — из «Красного льва» в древнегреческую таверну. Теперь вокруг нас — мужчины в хламидах, прихлебывающие из кубков красное вино и ведущие такие же некорректные разговоры, свидетелями которых мы были в Уэльсе. Давайте присядем, насладимся бокалом вина

и попробуем местные оливки. А вон там, в углу, видите серьезного человека, который что-то пишет? Это Аристотель. А книга, которую он пишет, называется «Риторика».

«РИТОРИКА» АРИСТОТЕЛЯ

Несмотря на то что с тех пор в человеческой культуре произошло множество перемен и появились самые разнообразные технологии, «Риторика» Аристотеля, на мой взгляд, остается лучшим руководством по искусству коммуникации. Многие твердят о Макиавелли и Дейле Карнеги, но, насколько я могу судить, Аристотель — настоящий мастер. «Риторика» — результат не научных выкладок, а простых наблюдений, и, что самое поразительное, он сделал их еще на заре человеческой цивилизации.

Аристотель утверждал, что для идеальной коммуникации требуются три компонента: этос, пафос и логос (как вы вскоре обнаружите, все великие вещи приходят триадами). А если эти термины вам не очень понятны, поясню: этос означает *доверие*, пафос — *эмоции*, логос — это *логика*, или *видимость логики* (Аристотель настаивал, что имеет значение лишь видимость логики: настоящая научная логика для речи не обязательна).

И это правильно, не так ли? Потому что этос, пафос и логос связаны с ответами на три извечных вопроса, которые возникают в любой группе людей, оценивающих потенциального лидера: «Можно ли ему доверять?» (этос), «Волнует ли меня то, что он говорит?» (пафос) и «Прав ли он или хотя бы правдоподобен?» (логос).

Выдающийся лидер должен получить на все эти три вопроса безоговорочное «да». Это как три вишенки в игровом автомате — одной совершенно

Аристотель утверждал, что для идеальной коммуникации требуются этос, пафос и логос.

недостаточно, так же как и вам недостаточно только репутации честного парня или исключительно захватывающих эмоций. Необходимы все три компонента.

Представьте себе трехногую табуретку: если одна ножка сломается, табуретка упадет. Аналогично — если люди не доверяют лидеру (отсутствует этос), их уже совершенно не волнует его аргументация (отсутствует пафос) и они будут сомневаться в его правоте (отсутствует логос). Соответственно, если их не задевает то, о чем он говорит (пафос), они будут с недоверием относиться к его личности (этос) и не станут слушать его аргументы (логос). И если кто-то говорит откровенную неправду (логос), то это вызовет сомнения в его порядочности (этос) и эмоциональную невосприимчивость (пафос).

«Риторика» Аристотеля дает возможность сразу же увидеть важную проблему современной коммуникации: сейчас все внимание сосредоточено на выстраивании правильной логики, а личность и эмоции остаются в стороне. Нас учили игнорировать последние два компонента выступления лидера: демонстрировать эмоции якобы непрофессионально, а говорить о себе — слишком эгоистично. Но эти два компонента, как говорил Аристотель, необходимы, и их отсутствие определяет кризис современного лидерства.

Лишь каждый пятый опрошенный верит, что лидеры политики и бизнеса говорят правду². Только 13% респондентов увлечены своей работой³. Люди сейчас больше времени проводят в интернете, чем в реальном общении⁴.

Возрождение риторики может помочь справиться с текущим кризисом. Я заявляю об этом не от большой любви к Античности, а потому, что достижения психологии и нейробиологии подтверждают правоту теории Аристотеля.

АНТИЧНАЯ РИТОРИКА И СОВРЕМЕННАЯ НЕЙРОБИОЛОГИЯ

Теперь, если не возражаете, я заберу вас из древнегреческой таверны — можете прихватить с собой пару оливок на дорогу — и переброшу в Италию, в Парму, в 1994 год. Мы находимся в современной лаборатории, напичканной сканерами мозга и компьютерами, посреди которой стоит итальянский нейробиолог Джакомо Риззолатти. Добродушный, с серебрищейся сединой, он выглядит именно так, как должен выглядеть настоящий ученый: белый халат и немного безумный взгляд, точно у Дока из фильма «Назад в будущее». Но Риззолатти не чокнутый; он — один из величайших нейробиологов в мире. Сегодня он занимается двигательной координацией: наблюдает за деятельностью мозга обезьян, в то время как они чешут себя в разных местах.

День жаркий. Риззолатти идет к холодильнику, достает мороженое, откусывает — и в этот момент сканер подает сигнал. Хм... Риззолатти оборачивается и смотрит на показания прибора: они свидетельствуют об активности в той части мозга обезьяны, которая связана с едой. Он откусывает еще мороженого — сканер опять подает сигнал. Ученый повторяет процесс несколько раз, и каждый раз реакция повторяется. Риззолатти задумывается. Очень необычно: даже притом что обезьянка абсолютно статична, совершенно ясно, что ее мозг воображает, будто она тоже ест мороженое одновременно с Риззолатти. Обезьяна мысленно повторяет его действия.

Это было очень важным событием, серьезным научным прорывом, который происходит примерно раз в полвека: открытие Риззолатти стоит в одном ряду с открытием ДНК. Идея, ставшая ясной в тот день, заключается

в следующем: когда люди видят целенаправленные действия других людей, эти действия отражаются в их мозгу, и мозг реагирует так, словно это он сам исполняет эти действия.

Это привело к появлению нового термина — «зеркальные нейроны». Эти нейроны дают ответ на всевозможные, ранее необъяснимые явления: почему мы морщимся, когда видим, как кто-то другой саданул себя молотком по пальцу? Почему чувствуем разочарование при виде человека, опоздавшего на автобус? Почему после гибели принцессы Дианы миллионы людей пошли и купили ту поистине кошмарную версию песни «Свеча на ветру» (Candle in the Wind)? Едва узнав о существовании зеркальных нейронов, вы видите подобные проявления всюду: вот толпа одновременно начинает двигаться то быстрее, то медленнее, а вот зевок одного участника вечеринки непроизвольно вызывает зевок у всех окружающих. Все это благодаря действию зеркальных нейронов.



Рис. 1. Структура мозга

Автор всех иллюстраций — Пол Рейни (pbrainey.com).

С тех пор в развитие нейробиологии были вложены миллиарды фунтов, и она уже превратилась в новый рок-н-ролл. Существует нейроторговля, нейромаркетинг, а скоро, пожалуй, появится и нейромантика — хорошая новость для группы Spandau Ballet. Нейробиология предоставила нам беспрецедентную возможность увидеть внутреннюю работу мозга — а это значит, что на важнейшие вопросы, которые раньше были лишь предметом предположений, теперь можно ответить с научной точностью.

Нейробиология предоставила нам беспрецедентную возможность увидеть внутреннюю работу мозга.

Меня как спичрайтера поразило, насколько тесно нейробиология связана с античной риторикой. Большая триада Аристотеля идеально совпадает с большой триадой нейробиологии — инстинктивным, эмоциональным и логическим мозгом.

Давайте рассмотрим структуру мозга и разберемся, что к чему (см. рис. 1).

ИНСТИНКТИВНЫЙ МОЗГ

Инстинктивный мозг располагается в основании мозга; его еще можно назвать интуитивным, подсознательным или рептильным мозгом. Эта древнейшая — и очень впечатляющая часть мозга, сформировавшаяся пять миллионов лет назад, не только невероятно активная — отвечает за 95% всей мозговой деятельности, но и невероятно мощная: действует в 80 000 раз быстрее логической части мозга, при этом без всяких сознательных усилий с нашей стороны.

Такая высокая эффективность этой части мозга обусловлена еще и тем, что от нее в буквальном смысле

зависит наше существование. Инстинктивный мозг обеспечивает наше выживание не только как индивидов, но и как расы, вида, и у него есть полномочия в случае необходимости отменять действия любых других частей мозга. В конце концов, что может быть важнее, чем выживание?

Инстинктивный мозг обеспечивает наше выживание двумя способами. Прежде всего он контролирует биение сердца, циркуляцию крови, работу легких — это всем известно; но есть и другая функция, гораздо менее известная. Инстинктивный мозг работает как встроенный ангел-хранитель, как невероятно продвинутая система видеонаблюдения с тысячами камер, которые, вращаясь, делают снимки, сопоставляют их с предыдущими записями, а затем отправляют мощные импульсы в остальные отделы мозга. В итоге нас инстинктивно влечет к людям и ситуациям, которые воспринимаются как безопасные и доставляющие удовольствие, и столь же инстинктивно отталкивает от людей и ситуаций, которые воспринимаются как опасные. Разве это не здорово?

Ну... Это было бы действительно здорово, если бы не одна проблема: окружающий мир за последние пять миллионов лет изменился до неузнаваемости — в отличие от инстинктивного мозга. Инстинктивный мозг по-прежнему считает нас неандертальцами, бродящими по саванне, хотя на самом деле мы лежим на диване, похрустывая чипсами, управляемся с мобильным телефоном и смотрим телевизор.

Лидеры обращаются к потребностям инстинктивного мозга и предлагают людям безопасность и вознаграждение. Но, прежде чем уяснить механизм этого процесса, давайте сделаем шаг вперед и присмотримся к следующему уровню: к эмоциональному мозгу.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МОЗГ

Одно упоминание слова «эмоции» в профессиональном контексте способно вызвать сильное раздражение. «Эмоция» — понятие уничижительное, «женское» (что подтверждает мое предыдущее высказывание о том, что человечество все-таки не ушло далеко от неандертальцев). Но эмоции невозможно исключить из любого анализа лидерского поведения, потому что без них вы просто не сможете подвигнуть людей на что-либо. Вдумайтесь в само слово: «э-моция». Это слово происходит от латинского *motio* — «движение», приставка э- означает «наружу, вовне». Знакомо вам слово «моцион»? Вот-вот: движение.

Есть история об одном парне, который сильно пострадал в автомобильной аварии, из-за чего эмоциональная часть его мозга оказалась невосстановимо повреждена, но логическая часть осталась нетронутой. Кому-то пришла в голову блестящая мысль отправить его в Лас-Вегас считать карты — как в «Человеке дождя», — чтобы разбогатеть. Проблема возникла, когда они приехали в Лас-Вегас: его просто не смогли заставить сделать то, что от него требовалось. «Мы огребем кучу денег!» — «И что?» — «Ты станешь богачом!» — «И что?» — «Это же фантастика!» — «И что?» Без эмоций не возникает мотивации.

Эмоциональный мозг в 20 раз сильнее логического⁵. Эмоции всемогущи — это знает каждый. Порой эмоции просто захлестывают нас — и это не поэтическая метафора, а буквальное положение дел. Когда мы испытываем те или иные эмоции, в нашем организме выделяются мощные нейромедиаторы — например окситоцин (гормон любви, единения), серотонин (гормон гордости, самоуважения, уверенности в себе) или кортизол (гормон стресса, страха, потрясения). Ощущения, вызываемые

этими нейромедиаторами, подавляют нашу способность логически мыслить, но мы любим их, жаждем их, тратим огромное количество времени на то, чтобы достичь их, — потому что чрезвычайно нуждаемся в чувстве удовлетворения, которое они дарят.

Великие лидеры знают об этом. Они удовлетворяют эмоциональные потребности людей — а в ответ получают поддержку. Американский народ почувствовал страх, и Джордж Буш-младший дал ему возможность ощутить себя в безопасности; британский народ почувствовал тревогу, и Тони Блэр дал ему надежду; люди почувствовали, что на них давят и их лишают права голоса, и Рассел Бренд выразил их гнев. Существует множество эмоций — 412, по последним подсчетам⁶, — и великие лидеры знают, как их использовать.

Я мог бы долго рассказывать о том, какими способами лидеры вызывают различные эмоции, но на это нет времени. Нам нужно двигаться дальше и рассмотреть логическую часть мозга. Было бы несправедливо полностью игнорировать логический мозг — тем более что он такой большой.

ЛОГИЧЕСКИЙ МОЗГ

Логическая часть мозга составляет 85% от его общей массы и, таким образом, является крупнейшей его частью. Она же и самая молодая относительно всех прочих: именно эволюция логического мозга выделила человеческую расу из массы наших обезьяноподобных братьев, предоставила нам замечательные способности общаться, сочинять музыку, изобретать самые разные вещи — колесо, печатный станок, реактивный двигатель, антибиотики, интернет, iPhone... На протяжении веков многие люди — от античных

философов до мыслителей Просвещения — приходили в лирическое восхищение от поразительной разумности логического мозга. Подойдите поближе, сейчас я раскрою вам большой секрет. Вот он: логический мозг и вполнину не так разумен, как о нем говорят.

То, что этот мозг *может* рассуждать логично, вовсе не означает, что он всегда так делает; поверить в это — значит стать жертвой распространенного заблуждения и принимать частное за общее. Логический мозг распознал бы это заблуждение без проблем — будь у нас нормальный логический мозг, способный заметить такое различие. Мы не настолько умны, как нам кажется. Как говорил Аристотель, для доказательства нужна не логика, а лишь *видимость* логики — что угодно, что может *выглядеть* логично.

У логического мозга просто нет времени взять паузу, тщательно проанализировать каждую порцию поступающей в него информации и проверить ее правдивость и достоверность. Вместо этого он работает по шаблону, выискивая уже известные модели поведения, например: «Этот человек раньше сказал мне правду, следовательно, есть вероятность, что и сейчас он говорит правду»; «Это звучит правильно, значит, скорее всего, это правильно»; «Это звучит взвешенно, значит, скорее всего, это взвешенно».

Из этого не следует, что логический мозг весьма глуп — отнюдь. Логический мозг способен мыслить весьма неординарно — когда мы абсолютно спокойны, сосредоточены, нас не мучает голод... Как часто такое случается? Редко? Вот именно.

Итак, у каждого из наших потенциальных последователей существуют три части мозга — и все три эти части нам требуется завоевать. В соответствии с этим книга поделена на три части. Давайте бросим беглый взгляд на то, что нас ждет впереди.

ЗАВОЕВАНИЕ ИНСТИНКТИВНОГО МОЗГА

В первой части книги речь пойдет о том, как лидеры завоевывают инстинктивный мозг. Как я уже говорил, у этой части мозга есть две основные потребности: первая — избежать опасности, вторая — получить вознаграждение. Лидеры умеют удовлетворять эти потребности.

Это означает, что лидер должен восприниматься как друг, а не враг. Люди инстинктивно определяют, хорош или плох человек⁷, и это суждение происходит почти мгновенно: в Принстонском университете вычислили, что на это требуется одна десятая доля секунды⁸. И никакого сознательного вмешательства.

Многие любят заявлять, что они беспристрастны и свободны от предубеждений, — но это неправда. Мы так устроены, что всегда подсознательно оцениваем человека, и это защищает нас от опасности. На эту тему существует множество исследований. Вам доводилось читать о том, что присяжные делают вывод о достоверности свидетельских показаний еще до того, как свидетель успел открыть рот? За этим стоит многое. Вы знаете, что люди больше склонны доверять человеку с узким лицом и карими глазами⁹ или с детским, «кукольным» личиком?¹⁰ Знаете, что люди больше доверяют тем, кто похож на них самих?¹¹ В ходе одного исследования группе людей показывали фотографии кандидатов на выборах, и они смогли с 70%-ной точностью предсказать, кто из кандидатов победит, не основываясь ни на каких других данных, кроме этих фотографий¹².

Подобные инстинктивные суждения делаются не случайным образом. Дело в том, что инстинктивный мозг быстро сопоставляет изображения со своим «банком данных», словно перелистывает старые альбомы, и находит соответствия. Если вы похожи на хорошего человека

из чьего-то прошлого — вы прошли тест. Если на плохого — вы его провалили. Это чрезвычайно быстрый процесс. И лидеры должны уметь его выигрывать.

Каким образом лидер может убедить вас, что он — славный малый? Разумеется, мы не в состоянии изменить черты своего лица, но есть вещи, которые мы в состоянии предпринять, чтобы повысить свои шансы.

Начнем вот с чего: то, как мы себя чувствуем, влияет на ощущения других. Если мы нервничаем, нервозность передается окружающим, а если чувствуем себя уверенно, мы заражаем их уверенностью. Это связано с зеркальными нейронами, о которых я упоминал в начале этой главы. Меня никогда не перестает изумлять то, что некоторые лидеры говорят так, словно у них внутри все вымерло, а потом упрекают окружающих за их невероятную пассивность. Если вы хотите вызвать у людей энтузиазм, надо, по крайней мере, демонстрировать собственный энтузиазм — в таком случае есть хотя бы небольшой шанс завоевать людей. Без этого никаких шансов нет.

Дыхание тоже очень важно для создания настроения. Не волнуйтесь — я не собираюсь обращаться к йоге и трансцендентальному на столь ранней стадии нашего знакомства! Идея очень проста: мы достаточно чувствительны к манере дыхания других. Будущий лидер дышит глубоко или поверхностно? Это передает два важных сигнала инстинктивному мозгу. Первый: достаточно ли здоров этот человек, чтобы быть нашим лидером? И второй: благополучна ли обстановка, в которой мы находимся?

Когда выступает Дэвид Кэмерон, он часто говорит короткими, рублеными фразами, состоящими в среднем из 13 слов¹³. Это короче, чем у других ныне действующих политиков Великобритании, и почти втрое короче, чем у наиболее велеречивых политиков (среднее

предложение в речи Уильяма Хейга содержит 40 слов). Из-за этого кажется, что Кэмерон задыхается: «Разрушенные дома. Разваливающиеся школы. Гибнущие поместья».

Строя речь подобным образом, политик использует парцелляцию, один из приемов древнеримской риторики. Короткие, рубленые фразы. Если оратор говорит с напором, бессвязно, то кажется, что ему трудно дышать, что ему страшно — и этот страх передается слушателю. Если взять фокус-группу слушателей Дэвида Кэмерона, обнаружится, что самая распространенная реакция на его слова — тревога: он запросто может заставить людей почувствовать себя плохо. Некоторые называют его крикуном — такое впечатление создается от его дыхания. Но, кстати сказать, я не считаю его манеру неправильной: некоторые лидеры сознательно стремятся посеять тревогу с помощью коротких фраз, и в определенных обстоятельствах это оправданно. В конце концов, заявление Боба Гелдофа во время телевизионной трансляции благотворительного концерта Live Aid — «Дайте нам ваши чертовы деньги!» — принесло результат. И до тех пор, пока это — стратегия, все в порядке.

Теперь сравним Кэмерона с Обамой. Барак Обама... Господи, этот человек вообще дышит? У него такой глубокий вдох, что некоторые его фразы содержат 140 слов и даже более. Если добавить к этому необыкновенному потоку речи богатый, звучный тембр голоса, то можно понять, как ему удается вызывать у людей столь неколечимое чувство спокойствия, что никто не станет возражать против того, чтобы он говорил, говорил и говорил. Я слышал выступление Обамы по радио, когда он говорил про вирус Эбола — смертельное заболевание, которое унесло тысячи жизней: несмотря на ужасающий смысл его слов, они не вызвали у меня ни малейшего ощущения паники или нервозности. Я почувствовал, что,

несмотря на жестокую угрозу, которую представляет эта болезнь, есть по крайней мере один человек, который знает, что делать. Он спокоен. Его сторонники спокойны. Его уверенность передается слушателям. Это и есть язык лидерства.

То же самое касается улыбки. Если вы когда-нибудь имели удовольствие видеть вживую настоящих великих лидеров — Билла Клинтона, Тони Блэра, Нельсона Манделу, Ричарда Брэнсона, Стива Джобса, — вы, должно быть, обратили внимание на их широкую улыбку. Это — подлинная, сердечная, искренняя улыбка, а не искусственная гримаса. Улыбаться так просто! Улыбка — самый короткий из всех возможных путей к победе, и тем не менее очень многие проваливаются по этому пункту, напуская на себя мрачный вид. Кому он нужен? Мрачностью никого не очаруешь. При виде улыбающегося человека возникает инстинктивная реакция — «Мне необходимо то, к чему он призывает!».

Другой прием воздействия на инстинктивный мозг — метафора. Вряд ли существует человек, который не использует в своей речи метафоры. В деловой коммуникации есть свои мантры: всегда пишите активными конструкциями, никогда не пытайтесь изложить больше одной идеи в одном предложении, всегда отдавайте предпочтение простым словам, а не сложным и длинным... Эти советы достаточно ясны, их несложно применить на практике, но, на мой взгляд, если вы хотите настоящей власти и лидерства, необходимо понимать влияние метафор. Метафоры создают образы, которые впечатываются в сознание. Понимаете? *Впечатываются*.

Метафоры встречаются повсюду — от повседневного разговора до заголовков в газетах и названий книг: *Озарение. Переломный момент. Толчок*. В среднем мы используем шесть метафор в минуту¹⁴. То, насколько верно

выбрана метафора, часто оказывает решающее значение, когда мы размышляем, согласиться с аргументом или нет. Исследования показывают, что, меняя метафору во фрагменте текста, можно вызывать в корне противоположные реакции на поднятые вопросы: поддерживать войну за границей или нет, поднимется или упадет цена акций или что нужно сделать на местном уровне, чтобы снизить преступность. Метафора так могущественна еще и потому, что люди часто даже не замечают ее использования.

Приведу пример: «арабская весна». Не исключено, что вы никогда не задумывались, метафоричное это выражение или нет, но это метафора, и попробуем на минутку задуматься над ее смыслом. Итак, «арабская весна». Приятно звучит? Птички поют... Солнышко греет... Почки набухают... Цветы распускаются... Прекрасно! Весна — время обновления, возрождения, омоложения. Однако вдумайтесь глубже. Ведь то, о чем мы говорим, настоящая бойня, не так ли? Это бесконечная череда революций, кровопролитных гражданских войн, в ходе которых лидеров свергают и часто даже предают жестокой казни. Любой рациональный анализ показывает, что это катастрофа. Даже самые оптимистично настроенные эксперты говорят, что на ее преодоление потребуются десятилетия — но при этом публика не только строит радужные надежды, но и вполне ощутимо поддерживает все эти политические события.

Опросы показывают, что явное большинство рассматривает «арабскую весну» как позитивный процесс¹⁵, и метафора играет важнейшую роль в формировании такого мнения. Слово «весна» действует непосредственно на инстинктивный мозг, вызывая в сознании образ природы, сценарий, при котором лучший вариант поведения — бездействие. Просто сиди и смотри; природа делает свое дело, и все будет хорошо. А теперь посмотрим,

что будет при использовании других метафор: *цунами* изменений, арабское *пекло*, североафриканская *лихорадка*. Люди потребуют действий, потому что это естественная реакция на такого рода метафоры: цунами требуют спасательных операций, пожары необходимо тушить, с заболеваниями следует бороться.

Как лидер, вы должны понимать силу метафор. Дело не только в том, чтобы найти полезную метафору, — важно выбрать такую, которая не станет помехой.

Приведу пример. Многие лидеры в своих выступлениях используют метафоры, связанные с автомобильной тематикой: они говорят о *движущей силе* изменений, *ускорении* реформ и использовании максимальной *мощности*. Такие метафоры свойственны бизнесу, политике, общественной деятельности; их также используют консультанты по вопросам управления. Лидеры находят эти метафоры привлекательными: в конце концов, если их компанию сравнить с автомашиной, то у нее должен быть водитель — тот, в чьих руках управление. Отлично. И если они хотят, чтобы компания двигалась вперед, им остается лишь включить зажигание, вдавить в пол педаль газа и — фрр! — поехали! Лидеры любят эти метафоры потому, что они укрепляют желанное представление о лидере как о всемогущем и всезнающем человеке.

Но эта метафора отталкивает тех, на кого она направлена: ведь если лидер — водитель, а организация — машина, то это формирует у людей представление о себе как о гайках и винтиках. Об инновациях и творчестве в такой компании речь не идет: от сотрудников требуется лишь исполнение своих функций — не больше и не меньше. Как только они окажутся не в состоянии исполнять свои функции, их без всяких колебаний извлекут и выбросят. Поэтому, когда лидеры используют эту метафору, они, конечно, чувствуют себя более могущественными,

но у тех, к кому они обращаются, остается ощущение подавленности, угнетенности и уныния. Разумеется, когда проводятся исследования, люди никогда не скажут: «Мне не нравится эта метафора», но их реакция невольно демонстрирует, как эта метафора расстраивает. Они могут саркастически пробурчать: «Полный вперед, как же...»; могут сказать, что чувствуют себя «изношенными». Не очень приятное сравнение, но вряд ли неожиданное, если инстинктивный мозг визуализирует их как деталь машины: в конце концов, именно это и происходит с болтами и гайками — они изнашиваются.

Язык лидерства уводит нас прочь от таких метафор к другим, более естественным и неподвластным времени. Простой тест: сработала бы эта метафора 30 тысяч лет назад? Если да, то, скорее всего, она подействует на инстинктивный мозг и сегодня. Поэтому мы отдаем предпочтение метафорам, связанным с человеком, климатом, пищей и природой.

Метафоры, связанные с человеком, способствуют формированию чувства близости и любви. Аппараты МРТ показывают, что, когда мы используем персонификацию и включаем в нее понятия, связанные с деятельностью (например, «добиваться», «осваивать», «включаться»), мы задействуем те отделы мозга слушателей, которые активизируются в том случае, когда человек выполняет эти действия сам. Таким образом лидер, олицетворяющий компанию, может достичь высокого уровня взаимодействия между собой и своими сотрудниками. Это — язык лидерства. Именно так лидер может проникнуть в человеческий мозг — в буквальном смысле.

Поразительно, не правда ли? Подробнее я расскажу об этом позже, обещаю; но мы должны двигаться вперед.

Давайте поднимемся на новый уровень и посмотрим, как можно активизировать эмоции.

Научно-популярное издание

Саймон Ланкастер

ГОВОРИ, ВДОХНОВЛЯЙ

**Как завоевать доверие слушателей
и увлечь их своими идеями**

Выпускающий редактор Н. Галактионова

Редактор И. Линева

Технический редактор Л. Синицына

Корректоры О. Левина, Е. Туманова

Верстка А. Тарасова

В оформлении обложки использованы иллюстрации:

© retrorocket/shutterstock.com; © Doctor Letters/shutterstock.com

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «АЗБУКА БИЗНЕС»
119334, Москва, 5-й Донской проезд, д. 15, стр. 4
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

ЧП «Издательство «Махаон»
Тел. (057) 315-15-64, 315-25-81
e-mail: machaon@machaon.kharkov.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 28.02.2017. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0.
Тираж 2000 экз. В-РВJ-18731-01-Р. Заказ

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru