

Глава 1

Зачем нужны чары?

Необходимо почувствовать то,
что вы хотите выразить.

Винсент Ван Гог

Люди не устремятся в вашу мышеловку без усилий с вашей стороны. Более того, чем мышеловка неординарнее, тем сложнее в нее заманить. В этой главе вы прочтете, что такое чары, когда и почему к ним нужно прибегать, а также с какой этикой они связаны.

Что такое чары?

В 1987—1989 годах режиссер и писательница Карин Мюллер служила добровольцем в Корпусе мира. Она рыла колодцы и строила школы в филиппинских деревнях. Однажды ночью к ней пожаловали 17 бойцов из Новой народной армии (ННА), вооруженного крыла компартии Филиппин. Они хотели допросить Карин, однако сельчане еще накануне предупредили ее, поэтому к визиту непрошеных гостей она подготовила два дефицитных продукта: сахар и кофе.

Увидев на пороге вооруженных мужчин, Карин воскликнула: «Слава Богу, наконец-то! Я уже заждалась. Усаживайтесь, угощайтесь. А винтовки положите у двери». Главарь опешил, но снял винтовку и присел к столу...

Допрос не клеился и толком не получился: какие допросы за чашкой кофе? Заметим: узнав о предстоящем визите, Мюллер не разозлилась, не впала в панику (боюсь, мне бы это не удалось!). Вместо этого она нашла подход к главарю. Ей удалось изменить ситуацию: вместо угроз и насилия — разговор и общение. Она обрадовала его неожиданным гостеприимством, покорила его сердце, изменила мысли и поступки — одним словом, обаяла.

Очаровывать можно где угодно: в деревнях и магазинах, офисах и агентствах, залах заседаний и даже по Интернету. Чары меняют мысли, настроение, а следовательно, и действия собеседников. Очаровывать не значит охмурять и манипулировать. Речь идет о том, чтобы изменить сами ситуации, сами взаимоотношения. Чары превращают враждебность в вежливость, а вежливость — в близость. Они превращают скептиков и циников в «верующих».

Когда нужны чары?

Есть масса испытанных и надежных способов делать деньги: доллары и юани, евро и иены, драхмы и песо, рупии и рубли. С чарами дело обстоит иначе. Вы не пытаетесь получить от людей деньги или ценности, а наполняете их радостью. Вот ситуации, когда без чар не обойтись.

- **Высокие цели и идеалы.** Вы хотите изменить мир? Хотите превращать гусениц в бабочек? Обычных и рутинных взаимоотношений для этого мало. Нужно, чтобы люди жили одной мечтой с вами.

- **Трудные решения.** Чем труднее принять решение, тем более необходимы чары. Люди могут думать: «Не слишком ли дорого? Не слишком ли рискованно? Благоразумно ли?» Чем более серьезного решения вы хотите от людей, тем больше вы должны их очаровать.
- **Преодоление стереотипов.** Обычно привычки упрощают жизнь и помогают принимать быстрые, надежные и неплохие решения. Однако они могут становиться на пути у нового и необычного. Если вы очаруете человека, он задумается о новых возможностях.
- **«Нет» толпе.** Толпа не всегда блещет умом. Она может толкать на глупости, заставлять принимать неудачные решения, которые чреваты даже настоящими бедами. Чтобы убедить человека игнорировать мнение толпы, нужно не меньше чар, чем чтобы заставить его примкнуть к ней.
- **Идем вперед, хотя не чувствуем отдачи.** Когда отдачи от вложенных усилий кот наплакал, когда семена долго не дают всходов, нужны воля и выдержка. Более того, вялого интереса и вялой поддержки мало: надо вдохновлять людей, чтобы они не махнули на все рукой. Взять хотя бы работу в биотехнологической компании: может пройти не меньше десяти лет, прежде чем лекарство попадет в аптеки.

Знакомая ситуация? Наверняка. Ведь если человек хочет сделать мир лучше, это неизбежно.

Что думают люди?

В 1980-е годы компания Apple потерпела неудачу, реализуя Macintosh на деловом рынке. Нашему подходу был присущ глубокий изъян: мы не понимали, что думают

потенциальные покупатели. Хуже того, мы считали, что думать — вообще не их дело, а наше.

Наш продукт настолько задурил нам голову, что мы не могли взять в толк, почему им не очаровано все человечество. Но именно тогда я усвоил урок: следует осознавать, что думают и чувствуют другие люди, иначе их не очаровать.

Важно представить себя на месте того, которого вы хотите очаровать, и задать следующие вопросы. Если вразумительных ответов на них нет, очарователь из вас никакой.

- **«Что ему нужно?»** Это вопрос о ваших мотивах, и он естественный. Он не означает, что вы должны забыть о собственной выгоде, но нужно объяснить человеку свои мотивы. Так вы его успокоите.
- **«Стоит ли овчинка выделки?»** Затем нужно объяснить, какая выгода от вашего предложения. Плюсы от новшества должны перевесить как минусы от издержек, так и выгоду от сохранения статус-кво. Вы-то, может, и считаете, что игра стоит свеч, но вашего мнения недостаточно: человек должен с вами согласиться.
- **«Могу ли я это себе позволить?»** Даже если изменения желательны, возможны ли они? Получится ли добиться изменений, сколь угодно нужных и стоящих усилий? Ведь есть, к примеру, факторы затрат и риска.

В 1980-х годах мы были увлечены продажей компьютеров. Мы полагали, что переключаться на Macintosh очень даже стоит: он открывает массу творческих возможностей. Однако мы не думали, что столь сложно окажется изменить корпоративную политику и преодолеть

ощущение, что Macintosh, будучи легким в обращении, совершенно дрянной с точки зрения производительности.

Ставя себя на место людей, которых вы пытаетесь очаровать, вы начинаете понимать, сколько времени потребуется, чтобы чары подействовали. Возможно, недели или месяцы. Поэтому приготовьтесь к марафону вместо спринта.

Где границы?

Чары — это не способ добиться лишь своей выгоды. Если вы хотите, чтобы они оказались долговечными, другие люди также должны выгадать. Необходимо проводить четкую грань между этичным и неэтичным. Вот некоторые критерии.

- **Не предлагаете ли вы людям сделать то, чего сами бы не сделали?** Не пытайтесь склонить окружающих к тому, чего сами делать не будете, иначе это будет манипуляцией и лукавством. Да и не окупится.
- **Не конфликтуют ли ваши интересы?** Чары окажутся долговечными, если ваши интересы пересекаются с интересами ваших партнеров. Такие пересечения делают чары этичными и приятными. Если интересы расходятся, надо менять либо их, либо предполагаемый рынок.
- **Не утаили ли вы конфликт интересов?** Даже если интересы пересекаются — во всяком случае, по вашему мнению, следует четко очертить свой статус: скажем, служащий фирмы, или акционер, или иная форма заинтересованности. Чем откровеннее вы будете, тем лучше.
- **Не сказали ли вы «невинную ложь»?** Если вы сочли, что ради большего блага цель оправдывает средства, то встали на скользкую дорожку. Никакой «невинной

лжи» не бывает. Есть правда, и есть ложь — и ничего в промежутке.

- **Не очаровываете ли вы простаков?** Очаровывать легковерных людей, которые не в состоянии отличить правду от неправды и выгоду от невыгоды, аморально. Простаки попадаются на удочку легко и постоянно, однако отсюда не следует, что этим надо пользоваться. Помимо всего прочего, это не улучшает ваши собственные навыки и создает ложное чувство компетентности, а однажды может превратить вас в мошенника.

Если вы ответили «да» на любой из этих вопросов, то ведете себя нехорошо. Какое-то время ваши усилия будут приносить успех, но однажды кармический долг вас настигнет. Вам надо срочно меняться и пускать в ход лишь добрые чары.

Статистика и как пользоваться этой книгой

Что есть наука о психологии поведения?

Опыты над крысами плюс ловкость рук.

Дуглас Буш

По ходу написания книги я прочел с десяток пособий о том, как убеждать, уговаривать и улещивать людей. Многие из этих пособий ссылаются на работы по психологии, призывая использовать различные техники. Для интереса я сверился с первоначальными исследованиями и выяснил несколько вещей.

- Во многих случаях «подопытными кроликами» были студенты, а то и собственно кролики (или даже мыши). Однако студенты — далеко не все население. Ими часто двигало желание

подзаработать или получить зачет. Для меня очевидно, что и в реальной жизни все обстоит именно так.

- Ученые искали «статистически значимую» разницу между контрольной и экспериментальной группами, разницу, которую невозможно объяснить простым совпадением. Они задавались вопросом: если мы проведем исследование еще раз, каковы шансы, что получится тот же результат? Однако такой подход не всегда показывает, сколь велика разница между контрольной и экспериментальной группами. Эта разница в науке называется величиной эффекта.
- Исследования проводились учеными, а те, в свою очередь, пытаются понять и объяснить мир. Для них важны научное исследование: контроль переменных, объективность и повторяемость, не говоря уже о славе и грантах!

Вряд ли вы ученый. Вряд ли вас заботят статистически значимые результаты, способные выдержать критику коллег. И «величина эффекта» вас не волнует. Впрочем, если вы предпочитаете научность, взглянем фактам в лицо: и без науки забот хватает — времени мало, конкуренции много, менеджеры бестолковые, а ситуация на рынке и желания покупателей все время меняются.

Четких и ясных научно доказанных правил, как лучше очаровывать, не существует, и это нормально, поскольку правильный подход к делу такой: «Любопытный прием. Возможно, он работает. Проверим». Стало быть, читайте о чарах и проверяйте идеи на практике. Модифицируйте и адаптируйте их по своему желанию. Отстающие пусть отстают, а вы будьте с победителями. Я покажу вам, как изменить мир, а не как понять его.



Случаи из жизни

Мне нравится читать в журналах колонки с маленькими рассказиками. Если они добротно сделаны, то похожи на шарик ванильного мороженого на верхушке яблочного пирога. Заканчивая работу над книгой, я попросил людей прислать мне примеры чар из жизни. Каждую главу я буду заканчивать одним из таких рассказов, которые показывают, как действуют чары на практике. Часто эти рассказы соотносятся с темой главы, но не всегда. Иногда я привожу пример просто потому, что он мне понравился.



Из жизни

Эрик Доусон, старший менеджер по работе со стратегическими клиентами

Как я стал работать в Apple. В 1996 году у меня родился сын Сет. Родился он с сильнейшей аномалией развития — лиссэнцефалией. Он не мог ходить, разговаривать и даже сидеть. Его приходилось кормить через трубку. Мы не могли научить его «причинам и следствиям».

Я сажал Сета напротив компьютера Macintosh Performa, в который была загружена программа, связанная с джойстиком. Скажем, игра «Король Лев» идет минуту, потом останавливается; чтобы возобновить ее, надо нажать кнопку на джойстике. Однажды я вошел в комнату незаметно для сына и увидел, как он лихо с этим джойстиком управляетяется. Как я гордился! А месяц спустя пошел работать в Apple. Сет умер дней через 15 после того, как я обосновался на новом месте, но дело было сделано. Доныне я стараюсь помогать людям — уже в качестве сотрудника Apple.