

# ГОВОРИ

*можно влиять*

КАК ЗАВОЕВАТЬ  
ДОВЕРИЕ  
СЛУШАТЕЛЕЙ  
И УВЛЕЧЬ  
ИХ СВОИМИ  
ИДЕЯМИ



САЙМОН ЛАНКАСТЕР

СОВЕТЫ ЗНАМЕНИТОГО  
БРИТАНСКОГО СПИЧРАЙТЕРА

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Саймон Ланкастер

**Говори, вдохновляй: Как  
завоевать доверие слушателей  
и увлечь их своими идеями**

«Азбука-Аттикус»

2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 808.5  
ББК 83.7

## **Ланкастер С.**

Говори, вдохновляй: Как завоевать доверие слушателей и увлечь их своими идеями / С. Ланкастер — «Азбука-Аттикус», 2015

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

© Ланкастер С., 2015  
© Азбука-Аттикус, 2015

## Содержание

Предисловие	7
«Риторика» Аристотеля	10
Античная риторика и современная нейробиология	11
Инстинктивный мозг	13
Эмоциональный мозг	14
Логический мозг	15
Завоевание инстинктивного мозга	16
Завоевание эмоционального мозга	20
Завоевание логического мозга	22
Язык лидерства	25
Часть I	33
1. Метафоры, которые движут умами	37
Лидерство и воображение	37
Метафоры	37
Сила воздействия метафоры	38
Метафоры меняют поведение	38
Метафоры раскрывают наш взгляд на мир	39
Что такое хорошая метафора?	41
Смешанные метафоры	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42
Комментарии	

# Саймон Ланкастер

## Говори, вдохновляй: Как завоевать доверие слушателей и увлечь их своими идеями

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.

© Simon Lancaster 2015

© Бавин С., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2017

Азбука Бизнес®

\* \* \*

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 Уолнесс, 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*

*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 противостоям: 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 наберет в год с миллиона фунтов?» – «Тысяч тридцать», – отвечаю я. Парень расплывается в улыбке: «О! На тридцать тысяч можно купить дом в Мертир-Тидвиле»<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Мертир-Тидвил – провинциальный город в Уэльсе. – Прим. ред.



взаимоотношений с арабским миром. Меня поражает, сколько раз в этой беседе всплывают имена различных лидеров: это и Артур Скаржилл («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 лидерстве<sup>[1]</sup> – это очевидно и по разговорам в британских пабах, 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.

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 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 правду<sup>[2]</sup>. Только 13 % респондентов увлечены своей работой<sup>[3]</sup>. Люди сейчас больше времени проводят в интернете, чем в реальном общении<sup>[4]</sup>.

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 зевотка одного участника вечеринки непроизвольно вызывает зевоту у всех окружающих. Все это благодаря действию зеркальных нейронов.



Рис. 1. Структура мозга

Автор всех иллюстраций – Пол Рейни ([pbrainey.com](http://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.

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 огреем 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 логического<sup>[5]</sup>. 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 подсчетам<sup>[6]</sup>, – 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 человек<sup>[7]</sup>, и это суждение происходит почти мгновенно: в Принстонском университете вычислили, что на это требуется одна десятая доля секунды<sup>[8]</sup>. 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 глазами<sup>[9]</sup> или с детским, «кукольным» личиком?<sup>[10]</sup> Знаете, что люди больше доверяют тем, кто похож на них самих?<sup>[11]</sup> 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 фотографий<sup>[12]</sup>.

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 слов<sup>[13]</sup>. 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, бесвязно, 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 неколебимое 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 живую 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 минуту<sup>[14]</sup>. 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

маться 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 процесс<sup>[15]</sup>, 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 всесильном 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.

## Завоевание эмоционального мозга

Эмоциональный мозг похож на большую аптеку, заставленную бочками с кортизолом, серотонином, окситоцином и дофамином; мы изо всех сил стремимся в нее, потому что любим сильные ощущения, которые вызывают эти нейромедиаторы (рис. 2). Большая часть человеческой жизни уходит на поиск эмоциональных подъемов, вызываемых этими нейромедиаторами, – и мы находим их, смотря кинофильмы, перелистывая страницы в Facebook, катаясь на американских горках... Мы любим взлеты, мы любим падения, мы любим острые ощущения. Великие лидеры знают, как активизировать эти нейромедиаторы. Я упоминал в предисловии Бориса Джонсона, но есть и другие лидеры, которые используют множество различных методик. Эти методики мы и рассмотрим во второй части книги.

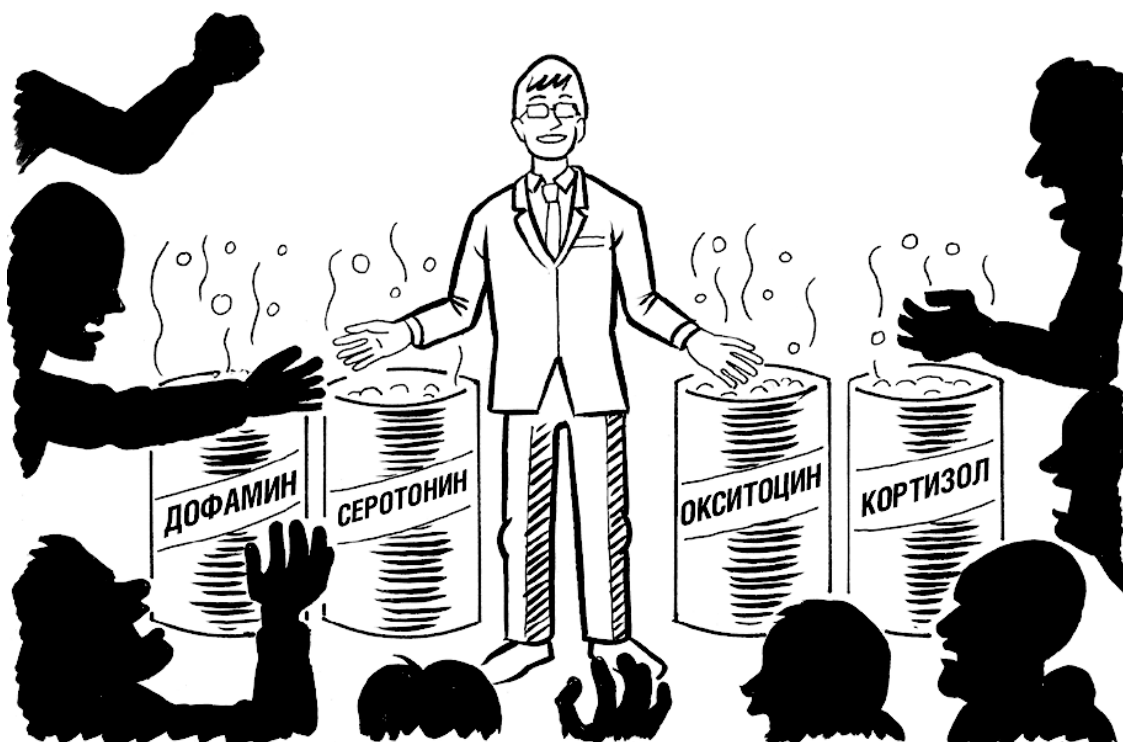


Рис. 2. Аптека нейромедиаторов

Повторение – один из способов стимулировать выделение эмоционального сока – широко употреблялось в древнеримской риторике. Существует множество видов намеренных повторов, в их число входит анафора (одинаковое начало). Анафора – центральная часть некоторых из самых знаменитых речей в истории, от Черчилля («Мы будем бить их на пляжах...») до Мартина Лютера Кинга («У меня есть мечта...»). Повторение оказывает потрясающий эффект. Конструкция, нажим и предсказуемость способны вызывать у людей эйфорию.

Другой способ, которым лидеры могут активизировать эти нейромедиаторы, – похвала. Похвала способствует выделению серотонина, отчего люди чувствуют спокойствие и уверенность. Вас, пожалуй, не удивит утверждение, что спокойные, уверенные в себе люди действуют лучше тех, кто находится в состоянии стресса и раздражения. Не понимаю: почему многие лидеры считают, что помыкать, указывать – хорошая идея? Именно похвала стимулирует высокую отдачу. И похвала хороша не только для тех, на кого она направлена: она улучшает состояние и тех, кто ее произносит. Исследования показывают, что в процессе

похвалы уровень серотонина повышается и в мозгу тех, кто хвалит, и в мозгу тех, кого хвалят. Это объединяет их, создает спокойную, благоприятную, комфортную обстановку – и все чувствуют себя прекрасно.

Еще один способ вызвать у людей эмоции – рассказать хорошую историю. История, изложенная хорошим языком, способна вызвать приток в мозг трех разных гормонов. Когда мы говорим о чувствах и личности главного действующего лица этой истории, в кровь выделяется окситоцин, гормон единства (словно мы смотрим на мир глазами главного героя). Когда освещается основная проблема истории (в центре каждой истории должна быть проблема, конфликт, ждущий своего разрешения), выделяется кортизол, гормон стресса. А по завершении истории выделяется дофамин, гормон вознаграждения, дающий нам то прекрасное чувство удовлетворения, которое мы испытываем, когда все детали внезапно выстраиваются в одно целое.

Например, в одном исследовании группе людей демонстрировали анимированную историю о маленьком мальчике и его отце, который внезапно узнал, что сыну диагностировали рак и ему осталось жить несколько месяцев. После показа фильма аудитории предложили пожертвовать деньги. Уровень великодушия оказался прямо пропорционален количеству кортизола и окситоцина, выработанных в мозгу. Те, у кого не выделилось ни кортизола, ни окситоцина, денег не дали; те, у кого уровень кортизола и окситоцина оказался невелик, дали немного денег; а люди с высоким уровнем кортизола и окситоцина жертвовали щедрее всех. Таким образом, если лидер хочет изменить поведение людей, ему нужно управлять выделением этих нейромедиаторов<sup>[16]</sup>.

Великие лидеры зачастую прекрасные рассказчики. Рассказ способен поднять обыденное до возвышенного. Речь может касаться исторических событий или личностей (краткое упоминание Ганди или Манделы порой вызывает бурю эмоций), а может основываться на личном опыте – это не имеет значения. В языке лидерства имеет значение то, насколько мы способны пробудить человеческие эмоции.

Но хватит про эмоции. Давайте поговорим о логике.

## Завоевание логического мозга

Третья часть этой книги посвящена тому, как завоевать логический мозг. Как я уже говорил, дело не в том, чтобы ваша речь была логична, а ваша стратегия действий правильна: я исхожу из того, что вы все это уже проверили. Моя забота – сделать так, чтобы ваша речь звучала логично.

Нейробиологи установили, что, когда мы слышим человеческую речь, слова попадают в две различные части мозга: одна часть анализирует смысл того, что сказано, а другая – музыку речи<sup>[17]</sup>. Таким образом, лидеру недостаточно следить за правильностью аргументации: он также должен думать о стиле. Дело не только в значении, но и в звучании, не только в резонах, но и в ритме.

Звучит хорошо, правда? А все потому, что я использовал три техники языка лидерства: аллитерация, сбалансированность и «правило трех». Каждая из них играет важнейшую роль в лучших образцах современной коммуникации, но опирается на приемы античной риторики.

Никогда не забуду один случай. Вскоре после того, как я познакомился с Люси, моей будущей женой, мы отправились на ужин к ее дяде, специалисту по античной культуре. Услышав, что я спичрайтер, он очень заинтересовался и сказал: «О, значит, вы пользуетесь триколоном?» Я не понял, о чем он говорит, – поначалу мне показалось, что его интересует мое пищеварение<sup>2</sup>. Он пояснил: триколон – конструкция античной риторики, также известная как «правило трех». Когда мы представляем аргументы тройками, создается иллюзия полноты изложения и убедительности.

Поначалу я отнесся к этому скептически, но примеры говорили сами за себя. Так выражались виднейшие исторические деятели («Пришел, увидел, победил»), политики («Правительство народа, из народа, для народа», «Учиться, учиться и еще раз учиться»), так назывались известные киноленты («Хороший, плохой, злой»), шедевры риторики («Кровь, пот и слезы») и т. д. Я был поражен. Изумлен. Так просто и в то же время так эффективно! Триада обязательна: одним словом меньше – и аргумент теряет силу и воздействие, одним больше – и он выглядит чрезмерным, несбалансированным, преувеличенным и сумасбродным.

Это было откровение – мне показалось, что я раскрыл один из величайших секретов английского языка. И это не просто теория или древний риторический реликт: мы знаем, что это работает. В 2014 г. специалисты из Джорджтаунского и Калифорнийского университетов провели исследование, решив проверить «правило трех»: они сравнивали убедительность трехчастных и четырехчастных конструкций в различных сценариях<sup>[18]</sup>. Во всех случаях трехчастная конструкция оказывалась эффективнее, то есть продукт должен быть «быстрее, лучше, дешевле», а не «быстрее, лучше, дешевле и красивее». Политическая инициатива должна быть «социально, экономически и экологически устойчива», а не «социально, экономически, экологически и политически устойчива». Если вам интересно познаться с этим исследованием, поищите в интернете. Оно вполне читабельно и называется «Три привлекает, четыре тревожит» (Three Charms, Four Alarms).

Слышу ваш недоуменный возглас: как же так, они рекомендуют пользоваться «правилом трех», а в названии своей публикации его не использовали! Да. Вы правы. Зато этот заголовок опирается на другое правило, которое гласит, что люди зачастую охотнее верят рифмованному слогану, чем нерифмованному. Странно? И тем не менее это так. Например: *Quick rhyme saves time* (Точная рифма экономит время), *To sound sublime, try rhyme* (Для острого словца попробуй рифму), «*Rhyme? Blimey!*» (Рифмовать? Да иди ты!).

---

<sup>2</sup> Игра слов: colon – толстая кишка (англ.). – Прим. ред.



Давным-давно известно, что рифмы обладают силой убеждения – вот почему Шекспир писал о «рифме и рассудке». Их очень легко спутать. Рифмы кажутся правдоподобными, но, разумеется, нет никаких оснований полагать, что утверждение верно, если высказано в рифму. Очень часто встречается обратное – рифмы искусно прикрывают хитрость. «Здоровье в порядке» не всегда «спасибо зарядке». Если бы это было неопровержимой истиной, вы сэкономили бы кучу денег на лекарствах. Возможно, вы помните фразу из фильма о суде над О. Джей Симпсоном – «Если перчатка не та, его совесть чиста» (на месте убийства нашли одну окровавленную перчатку, но не смогли доказать, что она принадлежит ему). А есть еще знаменитое выражение: «*i* перед *e*, только не после *c*» (*ай* перед *и*, только не после *си*)<sup>3</sup> – правило, которое до сих пор вдалбливается в головы каждому первокласснику, едва он научится держать ручку в руках, хотя это и полный вздор. Я писал выступления для Алана Джонсона, когда он был министром образования Британии. Тогда Министерство образования разослало официальную инструкцию в каждую из 24 тысяч школ Англии и Уэльса с призывом прекратить учить школьников правилу «*i* перед *e*», потому что это просто неверно. Есть примерно 50 слов в английском языке, к которым данное правило применимо, и около девяти сот – к которым оно неприменимо. Тем не менее рифма настаивает, хотя это устарело (*ancient*), неадекватно (*deficient*) и не имеет научного (*science*) обоснования (видите, что я сделал?).

Многие скажут: «Да, конечно, рифмы могут воздействовать на некоторых людей, но на меня – *никогда*. И к моей профессии это не относится». Это обычное дело, и исследования это подтверждают: даже люди, на которых рифмованное выражение оказало влияние, будут категорически отрицать это. Никто не в состоянии избежать этого заблуждения. Не забывайте: пример, с которого я начал («Три привлекает, четыре тревожит»), выработан двумя крупнейшими университетами мира. Я не предлагаю вам обманывать людей, используя рифмы, – я предлагаю сделать так, чтобы стиль вашей речи поддерживал ее смысл. Как-то я объяснял это на семинаре по языку лидерства, и один из слушателей, представитель коммерческого банка, воскликнул: «О да! Нужно спекулировать, чтобы аккумулировать!» – «Точно», – ответил я. Возможно, это ритмизированное заблуждение и стало причиной финансового кризиса. Вероятно, кризис можно было бы предотвратить, если бы люди вместо этого говорили: «Спекуляции ведут к ликвидации».

Для языка лидерства важно не только звучание фраз, но и их строение. Если вы смотрели телесериал «Западное крыло» (*West Wing*), вы, вероятно, помните эпизод под названием «*Post hoc, ergo propter hoc*». Эта броская латинская фраза означает «после этого – значит по причине этого». Суть логической ошибки в том, что, когда одна фраза следует за другой, люди предполагают наличие причинно-следственной связи между ними.

Как-то я сидел в известном пабе «Синий кабан» недалеко от Вестминстера. Рядом со мной за столиком беседовал с журналистами Грант Шэппс, сопредседатель Консервативной партии, – и я не смог удержаться от соблазна подслушать. В какой-то момент он сказал: «Мы сократили расходы на полицию и местные органы власти; у тех и других повысилась удовлетворенность своим положением». Это была умная фраза. Он построил причинно-следственную связь между сокращением и удовлетворенностью без явного утверждения этой связи: искусственное соединение двух идей просто подводит слушателя к такому заключению. Уловка *post hoc, ergo propter hoc* – прекрасный способ вызвать доверие, не делая при этом явного утверждения. Она работает в самых различных сценариях: «Мы сократили персонал, прибыль выросла на 80 %».

<sup>3</sup> Мнемоническое правило орфографии английского языка. Если пишущий не уверен, следует ли писать слово через *ie* или через *ei*, по правилу следует писать *ie* всегда, кроме сочетания *sei*. Однако существует множество исключений из этого правила. – *Прим. ред.*

Люди постоянно становятся жертвами этой уловки. В молодые годы я занимался спортом. Как-то в спортзале один довольно успешный боксер-любитель рассказал мне, что слышал, будто бы Майк Тайсон каждый раз перед боем держит руки в лошадиной моче, и он решил перенять этот метод. *Post hoc, ergo propter hoc*. Полагаю, успех Майку Тайсону обеспечивали иные факторы, но я не собирался убеждать в этом мочепоклонника. Он был сильнее меня.

## Язык лидерства

Итак, существует три части мозга, которые должен завоевать лидер. Но если посмотреть, как это следует делать, то окажется, что язык лидерства переворачивает современную систему коммуникаций с ног на голову. Большинство современных коммуникаций начинается с апелляции к логике и ею же и заканчивается; это в корне неправильно. Язык лидерства прежде всего обращается к инстинктам, потому что именно на них основана работа человеческого мозга.

Дело в том, что мы глубоко интуитивные существа. Представьте обычный день – как мы ходим, ездим за рулем, совершаем покупки... Большую часть времени мы просто не задумываемся о том, что делаем: мы действуем на основе привычек, ритуалов и импульсов. Наш инстинктивный мозг напоминает Крысолова, за которым автоматически следует наше тело. Мы ведомы инстинктами – и это справедливо как по отношению к повседневности, так и по отношению к важнейшим решениям, которые мы принимаем в жизни: с кем вступать в брак, кого считать лучшими друзьями, где жить и где работать. «Меня озарило». «Мы нутром почувствовали, что это наш дом, как только вошли туда». «Это показалось правильным». Все эти выражения указывают на главенство нашего инстинктивного мозга. Начало всего – не логика, а инстинкт. Честно говоря, большую часть времени мы используем логический мозг только для подготовки хоть сколько-то приемлемых, якобы логичных аргументов, которыми мы могли бы оправдать инстинктивное решение, принятое раньше. Например, нам может инстинктивно понравиться дом – а затем мы подключаем логический мозг, чтобы найти подтверждение, что это именно тот дом, который нам следует приобрести. Мы сознательно выбираем ту информацию о расположении дома, школ и магазинов и об уровне преступности в этом районе, которая поддерживает выбор нашего инстинктивного мозга, и благополучно игнорируем те сведения, которые могут показать, что мы делаем неверный выбор.

Почему язык лидерства в первую очередь обращается к инстинкту? Потому что мозг начинает работать с инстинктов. Нейробиологи придумали модель поведения, которую назвали АРЕТ (рис. 3)<sup>[19]</sup>. В упрощенном виде эта аббревиатура расшифровывается так: А – активатор (activating agent), любое событие или внешний стимул, с которым мы сталкиваемся; Р – поиск подобия, или сопоставление информации с образцом (pattern-matching), Е – эмоции (emotions), возникающие в результате этого сопоставления, Т – мысли (thoughts), вызываемые этими эмоциями. Таким образом, внешний стимул проходит через мозг в такой последовательности: сначала он поступает в инстинктивный мозг, затем – в эмоциональный и, наконец, в логический.

Как это работает на практике? Допустим, вы идете по улице, и кто-то идет вам навстречу, раскинув руки, словно хочет обнять вас. Сначала ваш инстинктивный мозг сопоставляет эту картинку с предыдущими изображениями и быстро решает, опасна ситуация для вас или нет. Затем эмоциональный мозг реагирует на химическом уровне, выделяя либо кортизол – в случае страха, либо окситоцин – в случае единения. И наконец вступает в действие логический мозг, рационально взвешивая, хотите вы остановиться и поболтать или нет.

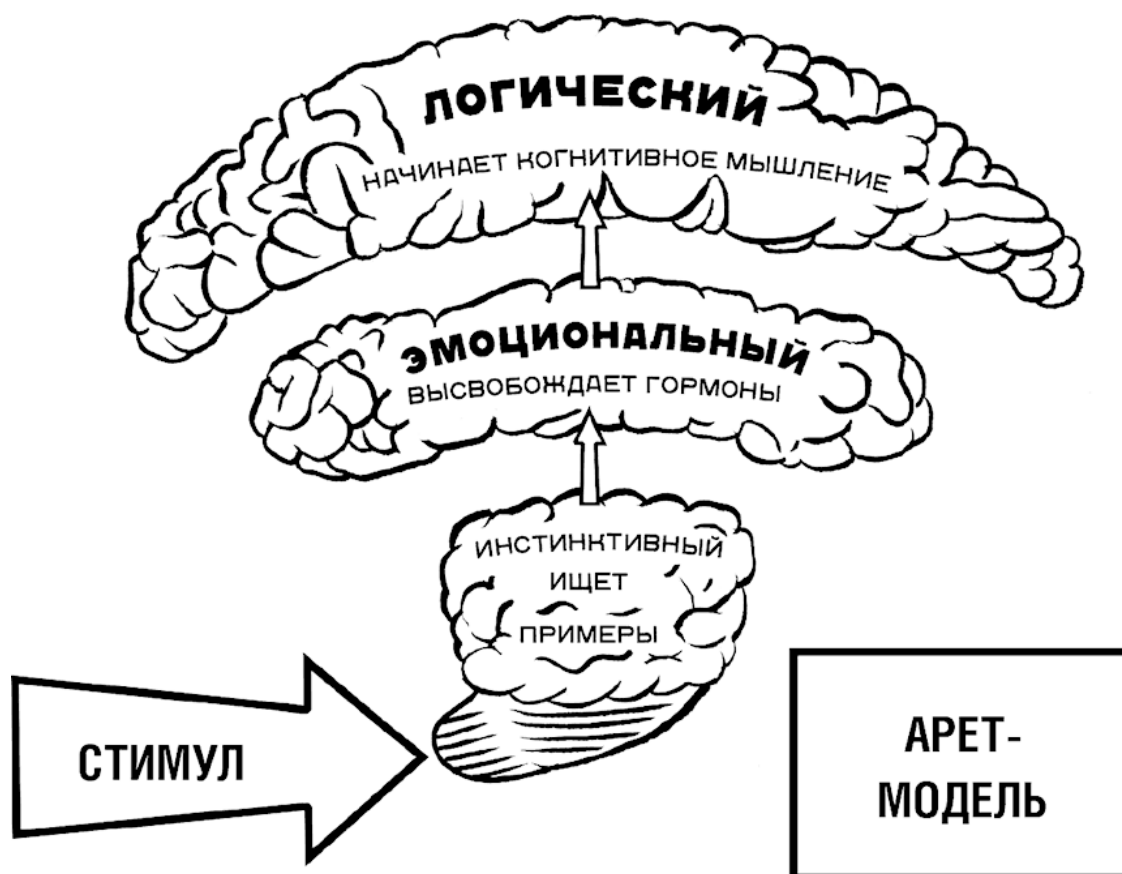


Рис. 3. АРЕТ-модель

Этот процесс происходит одинаково у всех людей, однако разные нервные системы реагируют на одни и те же стимулы по-разному: кто-то будет рад встретить на улице знакомого человека, а кто-то испугается, что его могут ограбить. Многие зависят от индивидуального жизненного опыта. Это как хлопок в карбюраторе машины: большинство не придаст ему особого значения, но у человека, недавно вернувшегося с боевых действий, это может вызвать совершенно иную реакцию.

Вот что происходит при случайной встрече на улице. Точно такой же процесс будет протекать и при первой встрече с лидером. Истина в том, что большинство лидеров проигрывают в самом начале – они не проходят испытание «первого взгляда». Они могут показаться слегка нервными или несчастными, могут выглядеть так, словно им все равно... Для человека, стремящегося в лидеры, это представляет опасность. Многие лидеры возбуждают совершенно нежелательные эмоции. Спросите своих друзей и знакомых, что они думают о лидерах, с которыми сталкивались в жизни: не пройдет и полминуты, как вы услышите слова разочарования, неудовлетворенности и злости.

Язык лидерства полностью переворачивает эту ситуацию. Он основывается на том, что великие лидеры последовательно завоевывают инстинктивный, эмоциональный и логический мозг – именно в такой последовательности. На рис. 4 представлен ряд техник, которые вы можете использовать для завоевания различных частей мозга.



Рис. 4. Язык лидерства

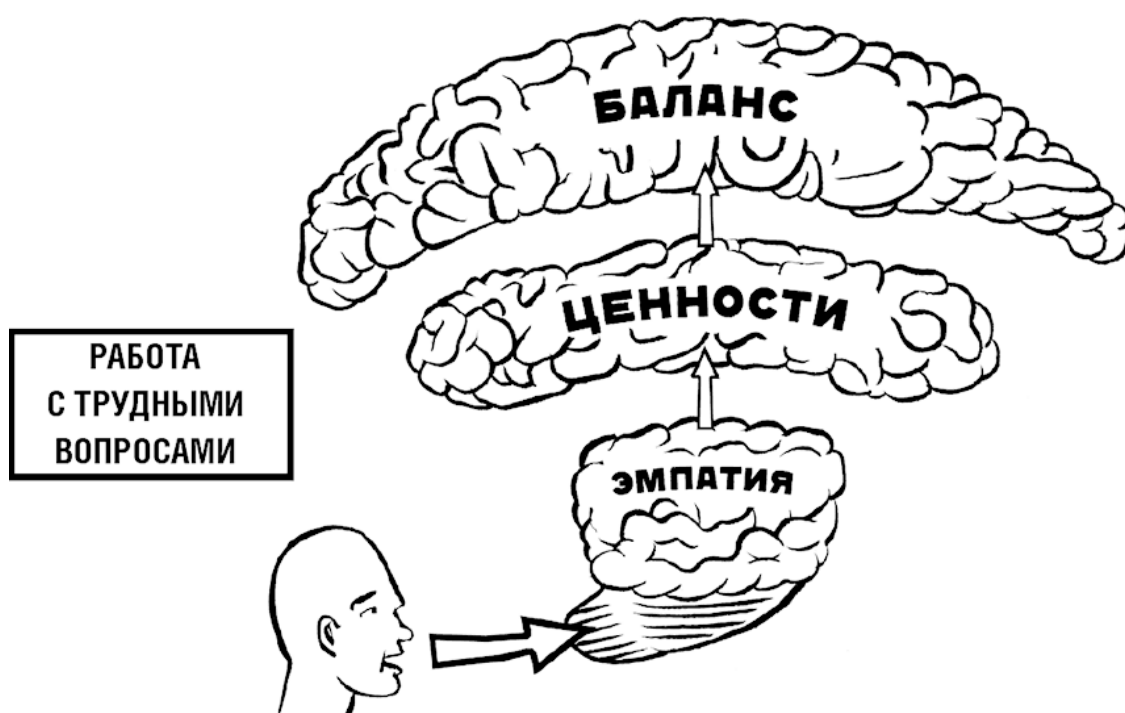


Рис. 5. Работа с трудными вопросами

Чтобы быстро продемонстрировать вам силу языка лидерства, позвольте показать, как это действует на практике, создав коммуникационные лестницы при помощи техник, изображенных на иллюстрации. На самом деле коммуникация не должна быть столь шаблонной, я просто хочу продемонстрировать эффективность первоначального обращения к инстинктивному мозгу и дальнейшей работы на основе этого.

*Последовательность № 1. Работа с трудными вопросами*

Как вам понравится следующее: «*Эмпатия – Ценности – Баланс*»?

Возьмем такой сценарий: политик выступает в программе BBC «Question Time» и отвечает рассерженной женщине, чей муж столкнулся с плохим отношением со стороны Национальной службы здравоохранения.

*Эмпатия:* Я понимаю ваше недовольство.

*Ценности:* Но мы все желаем только одного: чтобы Национальная служба здравоохранения была лучше.

*Баланс:* Вот почему мы обещаем не только поддержать государственные расходы на здравоохранение, но и увеличивать их на 5 % ежегодно.

Что ж, неплохо. Проверим другой сценарий: большой начальник реагирует на нарастающее недовольство сотрудников замораживанием заработной платы.

*Эмпатия:* Я понимаю, вам хочется больше. Будь моя воля, я платил бы вам больше. Знаю, вы этого заслуживаете.

*Ценности:* Но времена тяжелые. Мы не можем платить больше, чем зарабатываем. Это привело бы к катастрофе.

*Баланс:* Я понимаю, что это непросто, но это необходимо.

Хорошо. Поднимем ставки еще выше – проверим эту модель на священнике-гомофобе, выступающем на конференции по правам сексуальных меньшинств.

*Эмпатия:* Я понимаю, вы считаете мои взгляды неприемлемыми. Наверное, кое-кто из вас думает, что меня вообще не надо было приглашать сюда.

*Ценности:* Но, придя выступить перед вами, я демонстрирую уважение к вам. Не могли бы вы ответить мне тем же?

*Баланс:* В чем ценность права выражать наши сексуальные предпочтения, если мы не имеем права голоса?

Возможно, он не сорвет аплодисментов, но это, по крайней мере, поможет ему уйти оттуда подобру-поздорову.

Это одна коммуникационная лестница. Можем попробовать построить другие. Как вам понравится «*Юмор – Рассказ – Краткость*» для начала выступления на конференции? Может ли стать «*Цель – Ценности – “Правило трех”*» хорошим началом для вдохновляющего разговора? А подойдет ли «*Короткое дыхание – Преувеличение – Цифры*» для начала выпуска серьезного продукта?

Возможности безграничны. Самое главное то, что вы завоевываете инстинктивный и эмоциональный мозг раньше, чем прибегаете к логике. Это мелочи, которые многие лидеры игнорируют, – и именно это приводит их к краху. Завоевание всего мозга, а не только одной из его частей – именно то, что выводит вперед лидеров, говорящих на языке лидерства.

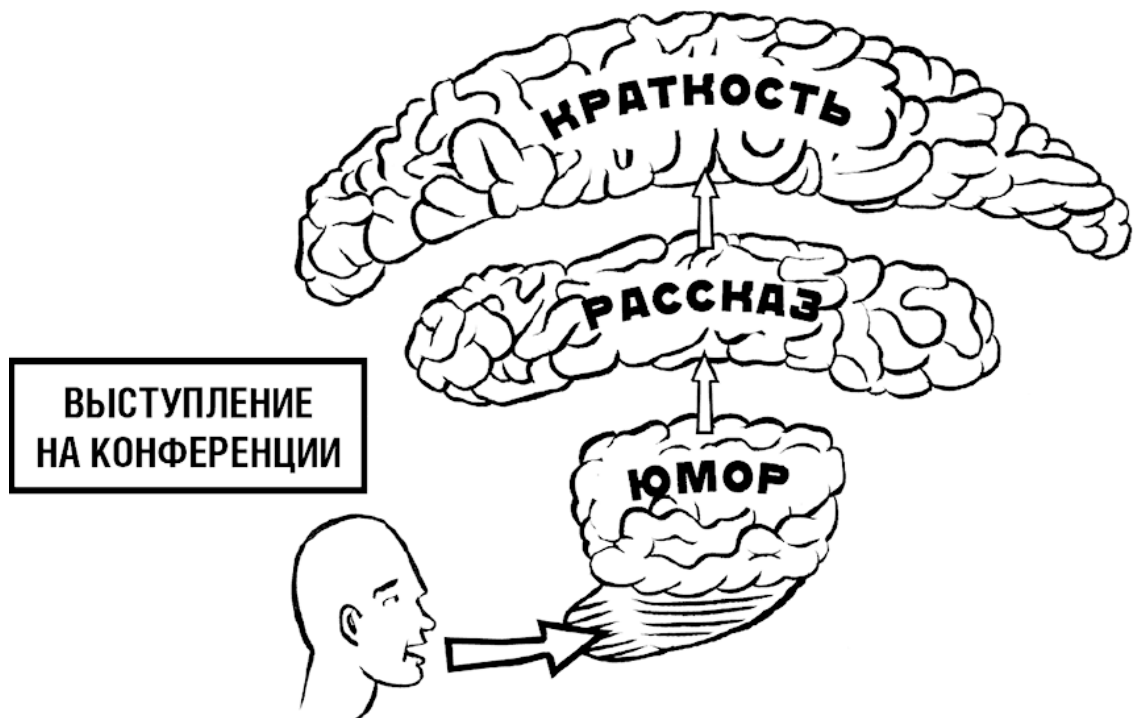


Рис. 6. Выступление на конференции

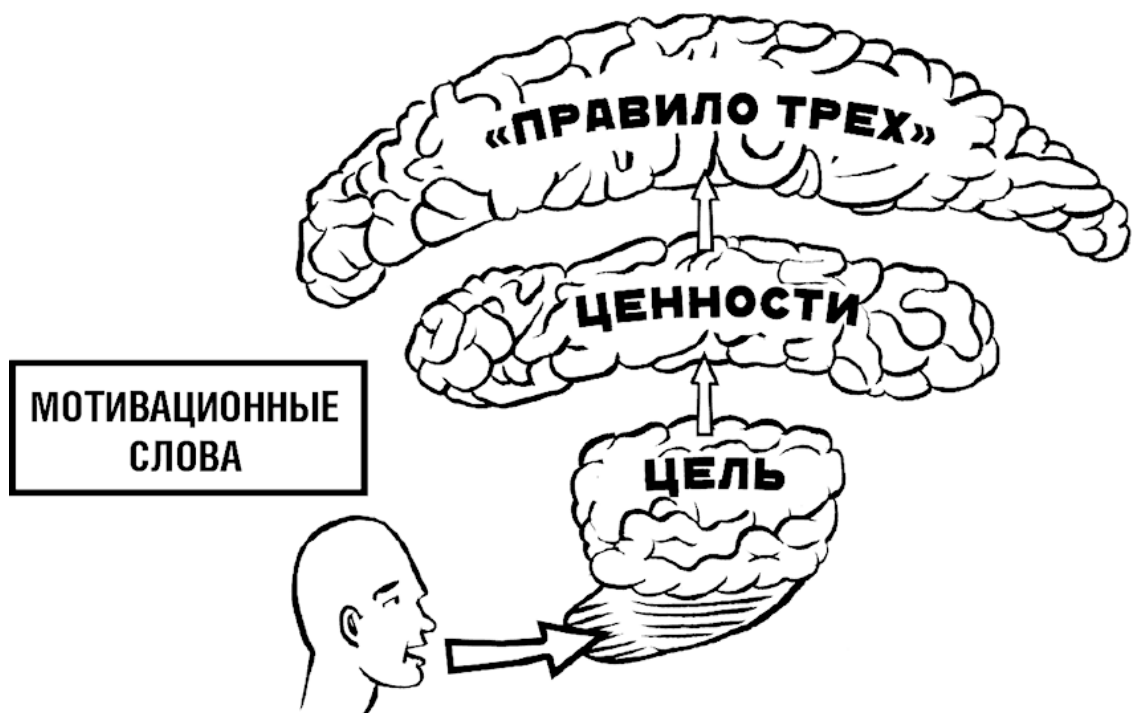


Рис. 7. Мотивационные слова



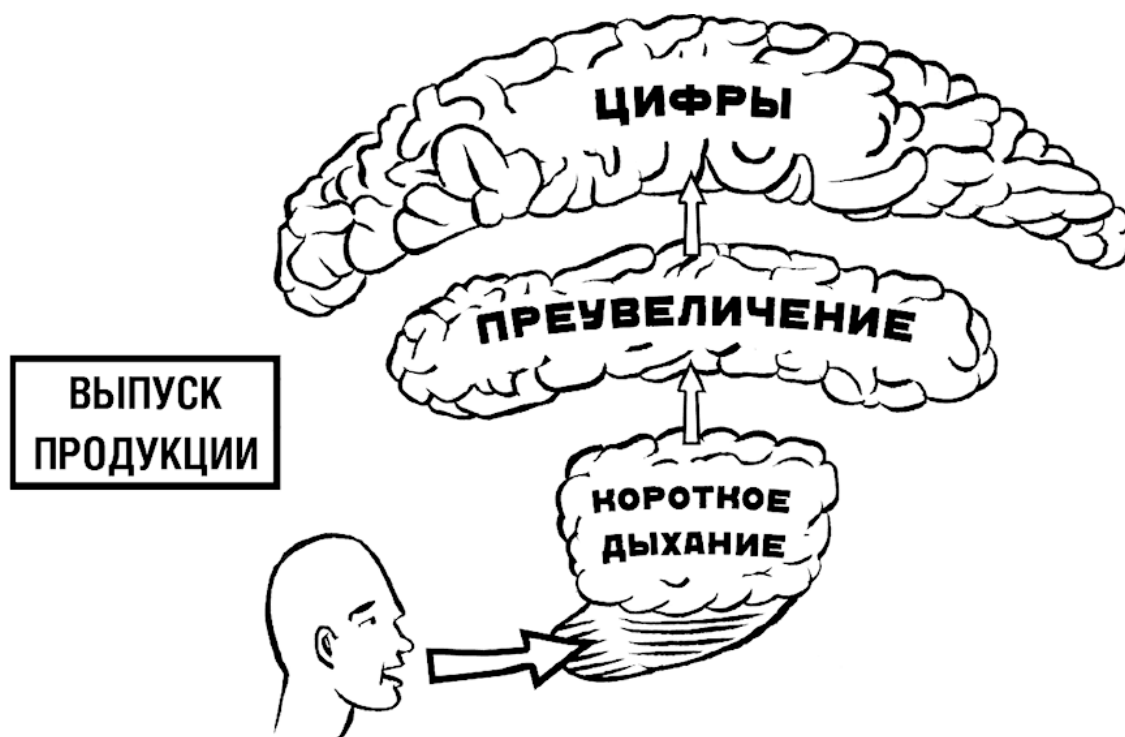


Рис. 8. Выпуск продукции

### ***Последовательность № 2. Построение убедительных речей***

Давайте поднимем амбиции выше. Попробуем построить одну за другой две коммуникационные лестницы, используя шесть инструментов, и посмотрим, можно ли применить эту формулу для создания быстрой, острой, содержательной речи.

*Первый инструмент* – короткое дыхание. Короткие, рубленые фразы. Как Кэмерон. Обращение к инстинктивному. Передача опасности.

*Второй инструмент* – повторение. Повторение демонстрирует эмоции. Повторение демонстрирует страсть. Повторение демонстрирует убежденность.

*Третий инструмент* – баланс. Предполагаем, что наши идеи – не бред, а что они хорошо взвешены; что они не безумны, а выверены; что они не безрассудны, а логичны.

*Четвертый инструмент* – метафора, когда мы сеем семена идеи, но не даем ей бесконтрольно разрастаться, потому что нужно оставить место для следующего инструмента.

*Пятый инструмент* – преувеличение. Это – самое лучшее. Оно просто сбивает людей с ног. Каждый раз.

И наконец, краткость. Вот так.