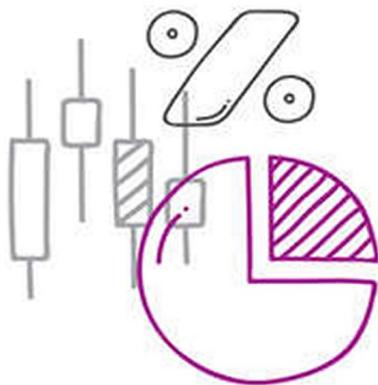


Брайан Трейси, Дэн Стратцел
Наука влияния

БРАЙАН ТРЕЙСИ
Дэн Стратцел

НАУКА ВЛИЯНИЯ



КАК
ВДОХНОВЛЯТЬ
НА УСПЕХ
СЕБЯ
И ДРУГИХ

© 2018 by Brian Tracy

© Перевод. Издание. Оформление ООО «Попурри», 2019

* * *

Предисловие

Серия живых разговоров

Брайан Трейси – один из виднейших авторитетов в сфере делового и личного успеха. Он провел более 5000 выступлений и семинаров, в которых участвовало свыше пяти миллионов человек, является бизнес-консультантом топ-лидеров основных отраслей промышленности по всему миру.

Дэн Стратцел – ветеран личностного развития с 25-летним стажем, издающий успешные аудиопрограммы. Он работал с ведущими авторами и ораторами, занимающимися вопросами личностного роста.

Дэн был чрезвычайно взволнован, когда Брайан согласился обсудить свой семинар «Наука мотивации». Этим двум выдающимся людям удалось детально и глубоко проработать и изучить данную тему. Их содержательная беседа была записана и представлена в настоящей книге, от которой вы получите и пользу, и удовольствие.

Введение

Дэн

Один из наиболее популярных навыков в области человеческих отношений – это искусство влияния. Все дело в том, что без развития и совершенствования этого навыка все прочие аспекты человеческих взаимоотношений утрачивают эффективность.

Если вы пытаетесь донести до инвесторов свою бизнес-идею, но не умеете оказывать влияние, ваша идея не произведет желаемого эффекта и не заставит инвесторов принять решение в вашу пользу.

Если вы хотите, чтобы ваши дети переняли близкие вам моральные ценности, но не умеете оказывать влияние, ваши усилия окажутся ничтожными по сравнению с влиянием ровесников и социальных медиа.

Если вы хотите убедить супругу серьезнее относиться к собственному здоровью, но не умеете оказывать влияние, в кабинете врача она может услышать дурные вести, и будет уже слишком поздно.

Может быть, вы пытаетесь побороть пристрастие к кофеину или бесконечному просиживанию в интернете. Если вы не умеете оказывать влияние, то не сможете убедить себя в том, что формирование новых привычек того стоит.

Влияние можно сравнить с цифрами на сложном титановом кодовом замке. Представьте, что умение взаимодействовать с людьми – вращение цилиндра, а сам по себе замок обеспечивает безопасность собственного сознания или сознания другого человеческого существа.

Ограничиваясь лишь бесконечной болтовней, невнимательным слушанием, онлайн-формами коммуникации или жесткими приказами, вы словно раз за разом прокручиваете цифры на замке. Но развитие у себя ключевого умения оказывать влияние можно сравнить со знанием точной комбинации на замке и получением полного доступа к сознанию другого человека или собственного. Именно об этом вы прочтете в настоящей книге: об умении оказывать влияние, о конкретных цифрах этой тщательно охраняемой кодовой комбинации, позволяющей добиваться поразительных результатов. К результатам можно отнести счастливые личные отношения, высокие продажи, выгодные партнерства, умение исполнять важные для себя обязательства.

Вы хотите стать для детей источником влияния номер один? Хотите убедить проголосовать за вас? Хотите быть первым по продажам в офисе из месяца в месяц? Благодаря этой передовой книге вы сможете достичь всех перечисленных результатов. Из этой оживленной дискуссии между Брайаном и мной вы почерпнете полезные идеи, стратегии и приемы влияния, которые он разработал за более чем сорок лет практики самосовершенствования.

Более того, вы услышите самые актуальные рассуждения Брайана на данную тему, представленные впервые. Это третья книга из серии «Динамичные разговоры», где вместе с Брайаном мы обсуждаем ключевые вопросы достижения успеха в современном мире. Как и предыдущие книги «Наука денег» и «Наука мотивации», данная книга доказывает, что влияние является истинной наукой, многократно опробованной и подтвержденной в течение не только многих десятилетий, но и тысячелетий. Идеи о возможности оказывать более сильное влияние на окружающих появились еще в библейские времена, развивались в период Возрождения, совершенствовались в XX веке знаковыми работами (например, «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги) и продолжают набирать обороты в наши дни благодаря новым открытиям в нейробиологии, нейролингвистическом программировании и других сферах.

Хотя постоянно появляются новые теории влияния, правила проверки и подтверждения результатов незамедлительно переведут эти идеи из области теории в сферу фактов. Цель данной программы – ознакомить вас со множеством подкрепленных фактов касательно науки влияния, развенчать мифы и «полусырые» теории и открыть вам доступ к сокровищнице идей, с помощью которых вы не только начнете оказывать больше влияния на жизнь близких вам людей, но и сможете изменить свою жизнь.

Итак, добро пожаловать в «Науку влияния» с экспертом по вопросам самосовершенствования Брайаном Трейси. Здорово снова с тобой встретиться!

Брайан

Я чрезвычайно рад очередной нашей встрече и с радостью поделюсь своими идеями. За последние пятьдесят лет я потратил около 150 тысяч часов на изучение упомянутых тем и сплетение их в сложную сеть идей, где одна идея воздействует на другую, а та – на третью. Иногда люди приходят ко мне на семинары и признаются, что одно-единственное открытие в сочетании с уже известным им кардинально изменило их отношение к себе, восприятие своей жизни, отношений, деловых партнерств, семьи, клиентов, денег. В их голове словно вспыхнул фейерверк.

Дэн

Прекрасно. Будем надеяться, что многие люди, которые прочтут эту книгу, испытают такую же бурю эмоций. Пусть настоящий фейерверк будет не только в их голове, но и в головах всех тех, кого они пытаются вести за собой.

Глава первая

Что такого особенного во влиянии?

Дэн

Итак, Брайан, начнем с такого вопроса: что же такого особенного во влиянии? Почему данное умение столь популярно? Следует ли понимать под влиянием контролирование других с целью заставить их делать то, что хочешь, или влияние – нечто более позитивное и важное? Можешь ли поделиться своими размышлениями, идущими вразрез с мудростью большинства авторов, пишущих на тему самосовершенствования? Для начала я хотел бы попросить тебя дать свое определение влияния.

Брайан

Одно из лучших недавно появившихся определений – перемещение (*moving*). Я говорю на нескольких языках, и в разных языках имеются для него разные слова, однако здесь перемещение означает «перевести человека от одного образа мышления или набора выводов к другому образу». Все равно что перепрыгнуть через две-три ступеньки. Если вернуться на 6000 лет назад, то вы увидите, что человеческие существа руководствовались одной базовой мотивацией – улучшением. Все попытки продать или купить сводятся к попытке так или иначе улучшить свое положение. Мы называем ее теорией мотивации «АВС». «А» означает *antecedents*, то есть прошлая жизнь, где вы были до того, как прочувствовали на себе влияние; «В» – это *behaviours*, или поведение, которое вы принимаете или должны принимать на себя, и «С» – это *consequences*, или последствия. Формула такова: 15 % ваших действий определяются прошлой жизнью, предыдущими событиями, а

85 % вашего стремления двигаться вперед, меняться обусловлены предполагаемыми последствиями.

Итак, вот что нам известно: человек движется вперед, меняется, предпринимает действия любого характера или подчиняется влиянию, только если понимает, что в дальнейшем его жизненная ситуация изменится к лучшему. Чем сильнее в нем убежденность в позитивных переменах, тем более он открыт для любого влияния.

В некоторых своих книгах я привожу такой пример. Представьте себе деловой центр, люди приходят и уходят, устраивают совещания, посещают различные офисы, все они нормальные, приличные деловые люди, хорошо одетые. Вы выходите на середину холла этого коммерческого центра, зажав в руке сто однодолларовых банкнот. В какой-то момент вы внезапно выбрасываете в воздух сотню купюр, которые медленно разлетаются и опускаются на пол.

Пару секунд присутствующие зачарованно смотрят на кружащиеся в воздухе банкноты, видят, как те падают, и понимают, что это ничьи деньги. И всего за пару секунд люди из нормальных и разумных превращаются в сумасшедших: кричат, визжат, хватают купюры, носятся, отталкивают других, напрыгивают на них, демонстрируют физическую агрессию. Они так рвутся ухватить эти свалившиеся с неба деньги, поскольку их имеется ограниченное количество.

За деньгами охотятся все. Ведь они скоро закончатся. Если не пошевеливаться, то не получишь свою долю. И публика сходит с ума, пока не расхватает все купюры.

Вам наверняка доводилось слышать истории об инкассаторских машинах, из которых в результате открытия задней двери или аварии прямо на улицу высыпались деньги. Дорожное движение останавливалось, отовсюду сбегались люди, кричали, дрались, карабкались друг на друга. Можно сказать, что эти кружащиеся в воздухе деньги есть форма влияния. Они практически мгновенно вызывают поведение, до этого никогда не наблюдавшееся.

Современная реклама наделена большой властью, и самой известной на сегодняшний день рекламой является выход нового iPhone от Apple. Компания объявляет о многочисленных особых функциях и предупреждает, что продажи стартуют в восемь утра в воскресенье. И люди, почти ничего не зная о самом телефоне, ночуют на улице. Существуют даже так называемые «держатели места» – люди, которые, скажем, за \$5 держат ваше место в очереди, пока вы бегаєте принять душ, или переодеться, или перекусить. Эти люди так жаждут заполучить данный продукт, что подпадают под его мощное влияние.

В этом и состоит суть влияния. Оно заставляет людей так эмоционально воспринимать грядущие перемены и скорость, с которой те происходят, что выстраиваются в очередь и демонстрируют поведение, со стороны кажущееся почти помешательством.

Дэн

Как занимательно! Мы знакомы с тобой многие годы, и тебя смело можно причислить к наиболее успешным писателям и ораторам в области самосовершенствования. Более того, выступления некоторых людей на данную тему можно уподобить ментальному леденцу: когда леденец заканчивается, людям хочется сладкого еще и еще, как будто они получают кайф от самого выступления. А некоторые авторы, с которыми мне довелось работать, обладают талантом побуждать людей к достижению результатов. И ты один из них. Мы не раз получали тому подтверждения: «Я почерпнул идеи из программы Брайана “Психология достижений” или “Психология успеха” и добился потрясающих успехов». И результаты заметны во всем, что ты делал.

Что помогло тебе достичь такого успеха не только в качестве оратора, но и человека, умеющего заставить людей предпринимать действия, приносящие заметные результаты? Как удается оказывать подобное влияние?

Брайан

Мой секрет успеха – если вообще есть некий секрет, хотя я в них не верю, – в огромном объеме проведенных исследований, тысячах часов, в поисках ответа на вопрос, почему одни люди более успешны, чем другие. Каждому из нас хочется достичь максимума как можно быстрее и как можно проще, не забывая голову второстепенными последствиями.

В двадцать один год я прочел книгу о психологе Абрахаме Маслоу с описанием его работы. По сути, там говорилось, что в каждом человеке живет желание реализовать заложенный потенциал.

Один великий метафизик однажды написал, что разочарования, злость, депрессия и социальные проблемы проистекают из подспудного ощущения того, что люди наделены куда большим потенциалом, чем они реализуют в настоящий момент, и они не знают, как помочь ему выйти наружу. Как будто под ногами у них золотой рудник или нефтяной источник, но они понятия не имеют, как использовать эту возможность, и поэтому злятся и негодуют.

Когда я наткнулся на эту фразу, то сказал себе: «В каждом человеке заложен потенциал, так с чего же начинать его реализацию?»

Прежде всего необходимо осознать, что потенциал этот в вас есть, причем его гораздо больше, чем вы можете использовать за сто жизней. Миллионы, даже десятки миллионов людей по всему миру разбогатели, вырвавшись из нищеты, стали миллионерами и миллиардерами «за одно поколение». Вам под силу добиться всего, чего добились они. Я покажу вам, как кардинально изменили свою жизнь другие люди, начинавшие с нуля, долгое время терпевшие поражение за поражением. Сделанное ими повернуло выключатель. Открыло двери.

Я частенько сравниваю успех с кодовым замком, только имеющим больше цифр. Совсем как в продажах, где имеется комбинация продаж в семь шагов. Она подтверждена многочисленными интервью с десятками тысяч клиентов, десятками тысяч записанных на видео бесед. Они описывают процесс, благодаря которому среднестатистический человек может заключать сделку за сделку. И не только я проводил подобную работу. И IBM, и Херох, и некоторые крупнейшие компании в мире изучали процесс продажи по видеоматериалам и интервью. Они выявили наличие процесса, состоящего из семи шагов. Если вы будете систематично и методично им следовать, то получите те же результаты, что и другие люди. Я учил этому более двух миллионов человек по всему миру.

Мой друг Ог Мандино как-то сказал мне: «Брайан, нет никаких секретов успеха. Есть простые правила и принципы, которые снова и снова открываются на протяжении человеческой истории. Вам нужно лишь освоить их и раз за разом применять на практике, и тогда вы получите те же результаты, что имеют самые успешные компании в любой сфере, в том числе в бизнесе». И вот что удивительно: эти правила работают. Чтобы оказывать влияние, вам необходимо предпринять ряд логичных шагов. Если следовать правилам, люди будут открыты вашему влиянию, захотят поддаться ему, станут обращаться к вам за рекомендациями и руководством. Эффективность их труда вырастет до невообразимого уровня, а результаты превзойдут самые смелые ваши ожидания.

Дэн

Брайан, слова «влияние» и «убеждение» частенько употребляют как взаимозаменяемые синонимы. Ты рассматриваешь эти понятия как идентичные или считаешь, что влияние включает иные элементы, помимо убеждения?

Брайан

Да, я думаю, влияние и убеждение схожи, но все-таки различаются. Вы можете оказывать на людей влияние просто силой своей личности. Например, мы говорим о важности ролевой модели. Если человек верит, что вы относитесь к определенному типу людей с сильным характером, то с большей готовностью будет поддаваться вашему влиянию, нежели имея о вас ложное представление.

Применительно к воспитанию мы знаем, что 40–50 % детских привычек формируются родителями и что эти самые привычки во многом определяют ваши жизненные успехи или неудачи. Как известно, огромное воздействие на детей оказывает отношение родителей друг к другу и к ним, детям. Кто-то однажды сказал: «Величайшее благо, которое мужчина может сотворить для детей, – любить их мать». Простая мысль.

Мы с женой понимали это уже с того момента, как поженились. Мы читали книги, начали преподавать по этой теме, поэтому мои дети всегда видели, как сильно я уважаю свою жену, Барбару. Трое из них создали собственные семьи, двое до сих пор в браке, один, к сожалению, развелся, но все они вступили в брак с людьми, которых уважали и которые уважительно относились к ним.

У одного из тех двух, что до сих пор в браке, двое детей, у второго трое. Они прекрасно ладят друг с другом и являются самыми лучшими друзьями. Сын женат на чудесной женщине, дочь вышла замуж за прекрасного мужчину. Когда мы собираемся все вместе, это больше похоже на встречу добрых друзей со своими родственниками. Мои дети относятся к своим детям с большим уважением, и мы относимся к ним так же. Все они привыкли к хорошему обращению со стороны противоположного пола и сами хорошо относятся к окружающим. Они не убеждают, но оказывают влияние личным примером. Так что здесь мы видим влияние примера – явление, как вы заметили, довольно редкое.

В своей книге «В поисках совершенства» (In Search of Excellence) Том Питерс писал, что самое важное – это сила влияния, которой наделен родитель. Он действительно может менять психологическую динамику ребенка одним только личным примером, поскольку дети обычно игнорируют слова взрослых. Вы можете твердить: делай то, делай это, не делай того, не делай этого, но они наблюдают за тем, что делаете вы, и впитывают кожей. И они всегда будут вести себя по отношению к людям из своего окружения так же, как вы ведете себя по отношению к близким людям, особенно к супругу или супруге. Если вы проявляете уважение к детям, они будут уважительно относиться к другим и требовать к себе такого же уважения. Если вы относитесь к ним с уважением, то они будут считать достойными уважения не только себя, но и окружающих. Это совершенно поразительно. Таким образом, вы как ролевая модель обладаете колоссальным влиянием.

Убеждение предполагает, что человек сделает то, чего бы он никогда не сделал, не убеди вы его. Люди совершают те или иные поступки по своим причинам, не вашим. Поэтому и в начале разговора, и на всем его протяжении перед вами стоит главная цель: выяснить, чего хотят люди, и доказать, что быстрее всего достичь желаемого им поможет то, что вы предлагаете им сделать или не сделать.

Дэн

Прекрасное разъяснение. Я впечатлен. Мы часто приписываем влиятельным людям невероятную харизматичность. Как, по-твоему, есть ли прямая связь между влиянием и харизмой? Каким образом эти два понятия взаимосвязаны?

Брайан

Замечательный вопрос. Я написал книгу под названием «Сила харизмы» (The Power of Charisma), изданную и ставшую мировым бестселлером, она была продана десятками или даже сотнями тысяч экземпляров. Не могу даже подсчитать. Моим соавтором стал Рон Арден, поставивший 150 спектаклей на лондонской сцене. При постановке спектаклей берется текст, которым может оказаться и шекспировская пьеса 400-летней давности, а затем для каждой из ролей подбираются актеры, и режиссер должен представить пьесу таким образом, чтобы она получила новое прочтение. Худшее, что можно услышать от критиков: «Эта пьеса ничем не отличается от последней версии шекспировского “Короля Лира”».

Вот почему вы должны заставлять каждого актера выбирать несколько иной подход. Вам необходимо побудить их играть по-другому, чтобы получился более интересный и новаторский вариант пьесы, которую зрители, возможно, видели много раз в различных постановках от разных режиссеров. В книге «Сила харизмы» мы с Роном говорим о том, как стать теплым и эмоционально отзывчивым человеком, которого окружающие считают очаровательным и приятным. Ведь если человек считает вас очаровательным, он будет более восприимчив к воздействию с вашей стороны. Вы проникаетесь расположением к харизматичному человеку, поддаетесь его влиянию, тянетесь к нему. Напомню замечательную мысль Дейла Карнеги из его книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»: секретом харизмы, или завоевывания друзей и оказания влияния на людей, является умение помочь людям осознать их значимость. В нашей книге харизме было посвящено тридцать пять глав, и все они рассказывают о различных мелочах, посредством которых в ходе разговора можно дать собеседникам почувствовать себя важными.

Порой они вообще никак не связаны со словами. Вы ничего не говорите, не пытаетесь впечатлить, а используете «закон не прямых усилий», как мы его называем. Если вы хотите произвести впечатление на человека, самый верный способ – впечатлиться им самим. Если хотите вызвать к себе симпатию другого человека, самый верный способ – проникнуться симпатией к нему. Чем сильнее вы впечатляетесь собеседниками, чем искреннее считаете их важными и ценными, тем охотнее они воспринимают вас как интересную и харизматичную личность. Все сводится к базовому правилу: кто нам нравится больше всех на свете? Мы сами. А о ком мы думаем большую часть времени? Девяносто девять процентов времени мы думаем о себе.

Человека с зубной болью может окружать толпа людей, но он больше думает о своем зубе, нежели об окружающих, или последних новостях, или телепередачах. Больной зуб поглощает 99 % его мыслительной активности.

Как определить, что вы харизматичный человек? Очень просто: вы начинаете интересоваться другими людьми. Как начать проявлять интерес к другим людям? Задавать им вопросы о них самих и

внимательно выслушивать ответы так, словно все их рассказы чрезвычайно увлекательны.

Если вы хотите приводить людей в восхищение, сами восхищайтесь ими. Задавайте целый ряд вопросов: «Добрый день, меня зовут Брайан Трейси, а вас?» – «А меня Дэн Стратцел». – «Правда? Дэн Стратцел?» (Повторите имя Дэн Стратцел.) – «Чем вы занимаетесь, Дэн?» – «Звукозаписью, журналистикой, издательством, производством программ для национальных и международных альянсов». – «Ничего себе! Вот это да! А что конкретно под этим понимается? Над чем вы работаете в настоящий момент?» Еще один классный вопрос: «Как вы попали в эту сферу?» И слушайте, что бы собеседник ни отвечал, просто слушайте, слушайте, пока тот не замолчит, после чего спросите: «А что вы делали потом?»

Таким образом, вы можете использовать три ключевых вопроса, это все равно что заставить вращаться три кольца одновременно. Продолжайте задавать подобные вопросы. Люди обожают говорить о своей карьере. Они подкручивают кольцо, поясняя: «Начинал я вот с чего. Теперь работаю с этим, но ничего не получается, поэтому я подумываю заняться чем-то вроде такого». «А потом что вы сделали?» – «А потом мы позвонили этим людям».

Периодически люди останавливаются, поскольку не уверены, что вам интересно, они задаются вопросом, не слушаете ли вы только лишь из вежливости, а то и вовсе не потешаетесь ли над ними. Незамедлительно уточните: «Что же вы сделали потом? А после этого? Что бы вы посоветовали тому, кто планирует работать в той же сфере?» Или: «Что сильнее всего побудило вас увлечься этим делом? Какое самое большое достижение, по вашему мнению, оказало наибольшее влияние на вашу карьеру?» Просто задавайте все новые и новые вопросы об их карьере, работе, начале трудовой деятельности и т. д. И через час можете сказать: «Спасибо огромное. Не хотел отрывать вас от других людей, с которыми вам, возможно, хотелось бы пообщаться, но у вас, судя по вашим словам, такая увлекательная жизнь, так что, надеюсь, мне удастся пообщаться с вами позднее». «Да, безусловно», – отвечает собеседник и уходит, думая про себя: «Никогда не общался с более очаровательным человеком. Какой же он обаятельный и интересный собеседник!» А вы за целый час задали от силы пять вопросов. Просто удивительно, какое влияние вы можете оказать на человека.

Если позднее вы скажете: «Мне хотелось бы представить вас своему другу», этот человек проявит заинтересованность. Или позвоните с просьбой: «Мы с вами общались на таком-то и таком-то мероприятии. У меня есть один друг, который планирует работать в той же сфере, что и вы. И я подумал, не могли бы вы немного проконсультировать его, поскольку пока он сомневается». Этот человек охотно распахнет для вас двери, ведь, вместо того чтобы впечатлять его, вы позволили ему впечатлить вас.

Дэн

Перейдем от личных примеров к примерам из трудовой сферы и политики. Ты проводил весьма детальное исследование, посвященное величайшим мировым лидерам – от полководцев и генеральных директоров до предпринимателей и президентов. Какую роль в искусстве лидерства играет влияние? Лидеров можно разделить на несколько типов: интроверты, экстраверты, действующие умозрительно, с аналитическим складом ума, практики, руководствующиеся политикой невмешательства. Так какую же роль играет влияние? И если вы не относитесь к командующему лидеру, то отличаются ли способы оказания влияния?

Брайан

Ранее мы уже говорили, что человек не имеет на вас влияния, если только вам от него ничего не надо: вы хотите, чтобы он для вас что-то сделал или не сделал. Если человек не в состоянии изменить вашу жизнь, он не сможет на вас повлиять. Представьте, к примеру, что вы идете по улице. На пути вам попадается бездомный, явно выживший из ума, который начинает на вас кричать. Но он кричит на всех прохожих. Этот бездомный не имеет на вас никакого влияния, поскольку не может ничего для вас сделать: он не может ни помочь, ни причинить вам вред. Следовательно, убедить нас или повлиять на нас может лишь тот, кто в состоянии сделать для нас что-либо или предотвратить в отношении нас какие-либо действия.

Мы говорим о различных формах власти в компании, и одна из них – позиционная власть. Человек, наделенный позиционной властью, может оказывать на вас колоссальное влияние, поскольку, повторюсь, в состоянии сделать для нас что-либо или предотвратить в отношении нас какие-либо действия.

Вот откуда берутся истории о подлизывании к новому начальнику. Он прибывает в понедельник утром, и все безумно рады его видеть. Приносят ему кофе и наперебой вопрошают: «Чем я могу вам помочь? Что я могу для вас сделать? Может быть, вам что-то нужно?» Некоторые сразу пытаются очертить свое положение. «В этой компании я лучший торговый агент, у меня продажи выше, чем у всех остальных, причем уже шесть или восемь месяцев, так что в выполнении нормы по объемам продаж я решающий фактор. С большим нетерпением жду начала совместной работы».

Вы хотите подружиться с боссом, потому что у него есть власть, он выделяет кабинеты, не ограничивает дресс-кодом, может дать лишнюю выходную. Иными словами, он обладает сильной позиционной властью. Пусть вы никогда ранее не встречались и не говорили с ним, но он оказывает на вас влияние в силу своего положения. Вместе с

положением приходит и возможность сделать что-либо для или против вас, помочь или навредить вам.

Человеческие существа придают большое значение выгоде. Высочайшая степень выгоды – это прежде всего стабильность. Вы рассчитываете на стабильность, в особенности в работе. Второй уровень – безопасность. Когда я принимал бразды правления в очередной компании (а я занимал должность президента во многих из них), то сразу же понял: все сотрудники осознают, что теперь я могу контролировать, кто какой кабинет занимает, кто какие задачи выполняет, кто отправляется на совещание, кому какая должность достается. И я понимал, что сотрудники соперничают за мою благосклонность, ведь я был наделен возможностью помочь или навредить им. Это нормально. Ваша позиция сопряжена с определенной степенью влияния.

Еще одна разновидность власти в компании – приписанная власть. В этом случае вас считают знатоком своего дела. В руках у того, кто считается первоклассным специалистом, сосредоточена наибольшая власть.

Итак, власть может иметь разные виды, но в каждом случае окружающие уверены, что в вашей власти помочь или навредить им, принести им пользу или нет.

Дэн

Складывается впечатление, что из этих двух разновидностей влияния приписанная власть является наиболее устойчивой, поскольку стоит вам лишиться должности – и вы тут же лишаетесь своего влияния. Но если вы обладаете приписанной властью, то она всегда с вами. Ты согласен с этой мыслью?

Брайан

Да. Вот, например, недавно в президентской динамике произошли определенные изменения, и после 8 ноября 2016 года последовали одни из самых невероятных недель в американской истории. Наверное, не менее 150 или 160 миллионов плюс еще сотни миллионов, может, даже несколько миллиардов в мире были абсолютно убеждены, что в президентской гонке проиграет тот, кто в итоге ее выиграл.

Они пребывали в полнейшей убежденности и поэтому строили планы, мечтали, как воспользуются властью, которая, как они думали, у них появится. Они рекламировали и продвигали влияние, которое якобы имели, так как после 8 ноября и перестановок в Белом доме рассчитывали на новые влиятельные должности.

Начиная с 02:35 9 ноября стало ясно, что распределение голосов резко изменилось, и новым президентом Соединенных Штатов совершенно

неожиданно для большинства людей стал другой человек. Все пребывали в шоке. Теперь все влияние и убежденность целой страны и значительной части мира изменились так, что трудно представить. В президентском аппарате началась настоящая круговерть; люди, которые с помпой занимали одну позицию, теперь с помпой занимали другую.

Наблюдать за этими событиями было в высшей степени занимательно, поскольку в одно мгновение власть переменилась. Всего за несколько часов, в течение которых участники наблюдали за картой избирательных округов, они осознали, что мечты, надежды и фантазии 160 миллионов избирателей в одночасье рухнули, причем навсегда. Как минимум на четыре ближайших года их карьера, работа, должности, доходы и прочее – все кардинально изменилось. Произошло в высшей степени незаурядное событие.

Случается, что компания попадает в беду, когда генеральный директор принимает неверные решения, влекущие за собой громадные убытки. Совет директоров назначает нового президента, который подбирает себе новых людей, и в одночасье все бывшие власть имущие оказываются за дверью. Вся компания претерпела изменения, ею руководит другой человек, и команда этого человека заправляет всеми делами. Вчера вы были важной шишкой с серьезной должностью и большим кабинетом, подчиненными и прочими «плюшками», а сегодня вы никто. Ваша способность оказывать влияние испарилась, потому что теперь вы больше не можете ничего сделать ни для, ни против кого-либо.

Мой друг Дэн Кеннеди, очень умный маркетолог, сказал: «Смотрите, на кого наступают, пока карабкаетесь по лестнице успеха, потому что, когда покатитесь вниз, они будут поджидать вас, обнажив кинжалы». А вот еще одно гениальное высказывание Дэна: «В жизни друзья приходят и уходят, а число врагов увеличивается».

Это два из самых метких наблюдений, что мне доводилось слышать. Но, если хотите говорить о влиянии, будьте тем, кому люди с готовностью доверяют на сто процентов. Они должны знать: что бы вы ни услышали, пусть даже их слова не сопровождаются предупреждением «это строго конфиденциально», вы никому не передадите услышанное.

Интересный элемент влияния – доверие к вам окружающих. Питер Друкер говорил, если свести к основной сути, о завоевании доверия и уважения. Чем больше люди вам доверяют и симпатизируют, тем больше дверей они перед вами распахнут. Первым делом они задаются вопросом: «Можно ли доверять этому человеку?»

Дэн

В современной культуре доверие можно считать разновидностью валюты, и, думаю, она еще более ценная, учитывая, сколько сегодня лжи распространяется в интернете и сколько людей выставляют себя в ложном свете в многочисленных социальных медиа. В контексте влияния

быть человеком, заслуживающим доверия, сегодня гораздо важнее, чем когда бы то ни было.

Брайан

В вашей карьере нет ничего важнее репутации.

Много лет Теодор Левитт из Гарвардской школы бизнеса написал книгу под названием «Маркетинговое воображение» (Marketing Imagination), ставшую классикой. Считаю эту книгу обязательной для прочтения по многим причинам, в ней собраны весьма интересные наблюдения о лидерстве. Среди прочего он утверждал, что наиболее важным финансовым активом любой компании является ее добропорядочность, или репутация. Вот что он писал: «Товары и услуги появляются и исчезают, руководители приходят и уходят, финансовая отчетность то радует, то печалит, но репутация, или слова, которыми люди описывают вашу компанию, сохраняется, она остается практически неизменной величиной. Она сравнима с крышей и стенами дома; можно поменять мебель, освещение и цвета, но каркас остается прежним. Это и есть ваша репутация».

Компаниям следует проявлять максимальную бдительность и осторожность во всех своих действиях, которые могут тем или иным образом сказаться на репутации. Я часто прошу свою аудиторию: «Назовите один наиважнейший фактор, определяющий объем продаж и прибыльность». Ответ – качество продукта. Именно качество влияет на продажи и рентабельность больше всех прочих факторов. Это то, что люди говорят о вашей компании и продуктах после приобретения одного из них или даже раньше. Покупка того или иного продукта на 85 % обусловлена устной рекламой. Кто-то купил продукт, попользовался им и оставил положительные отзывы: «Хороший продукт. Прекрасный. Потрясающий».

Что же говорят люди у вас за спиной? Каждый из нас занимает определенное место в умах и сердцах других людей. Все сотрудники имеют о вас представление. Мы думаем о Дэне, мы думаем о Брайане, мы думаем о Вике, о ком-то еще, мы мгновенно составляем представление о том или ином человеке. Мы анализируем наши с ним взаимоотношения, обдумываем, что он сделал или не сделал. Все эти мысли сводятся воедино и выкристаллизовываются в общее мнение об этом человеке, и именно оно определяет, будем ли мы у него покупать, встречаться с ним, отвечать на его телефонные звонки, брать на работу, повышать по службе, обращать на него внимание, уважать его и т. д.

Я всегда твержу одно: ничего не стоит сбрасывать со счетов. Если так, то все, что вы делаете или не делаете, все, что говорите или не говорите, все считается. Спросите себя: какова ваша репутация как человека? Какова репутация вашей компании? Какова репутация каждого отдельного продукта? Например, Big Mac компании McDonald's

имеет репутацию, отличную от Filet-O-Fish. Репутация во многом определяет успех компании.

Дэн

Итак, при культивировании таланта оказывать влияние необходимо уделять немалое внимание улучшению репутации. Если вы пытаетесь до кого-либо что-то донести (заклучить сделку, привить детям моральные ценности, обсудить с супругом важный вопрос), то разговор окажется куда более эффективным, владейте вы искусством влияния. В противном случае вы можете стараться целый день, но вряд ли достигнете до собеседника.

Давай обсудим конкретные принципы или шаги, посредством которых навык влияния возможно поднять до уровня привычного мышления и образа действия. Название данной книги звучит как «Наука влияния». Наука вроде биологии выдает надежные воспроизводимые и предсказуемые результаты, так же и с влиянием. Брайан, удалось ли тебе выделить некие нерушимые принципы? Ставшая классикой книга Роберта Чалдини «Психология влияния» и многие другие описывают ключевые принципы или шаги, применение которых на практике ускорит совершенствование указанного навыка.

Итак, Брайан, можешь ли ты перечислить конкретные принципы влияния и рассказать, как превратить принцип влияния в образ мышления и действия? Может, обсудишь важные тезисы, изложенные в содержательной книге Роберта?

Брайан

Труд Роберта превосходен. Давайте поговорим о некоторых его наиболее популярных концепциях. Первая – это закон взаимности. Если вы сделали что-то для меня или каким-то образом мне навредили, у меня возникает желание ответить тем же. Если вы оказали мне любезность, мне хочется оказать ответную любезность. Если вы заплатили за обед, я заплачу в следующий раз. Иногда вы платите за обед, а в следующий раз я могу заплатить за ужин. Порой установить степень взаимности довольно трудно, так как один человек делает для другого намного, намного больше.

Что посеешь, то и пожнешь. Делая людям добро, вы сеете семена, предрасполагающие отвечать добром на добро. Давая соседу попользоваться вашей газонокосилкой или машиной или предлагая ему привезти что-либо или подвезти его куда-то, вы пробуждаете в нем желание «отплатить» вам. Он считает, что остался вам должен. Около 95 % людей не любят чувствовать себя обязанными, поэтому стараются вернуть долг. Вот почему умные люди всегда ищут возможность оказывать окружающим небольшие услуги.

Только вчера я пересмотрел все восемь серий «Крестного отца». В этом фильме показано, как иммигрант приехал в США и работал в итальянском квартале, помогая жителям. Помог бабушке, которой нужно было пристроить кота и собаку, оказывал жителям квартала прочие мелкие услуги. А затем обращался к ним с просьбой: «Я помог тебе тогда, помоги мне сейчас». И те помогали. Вскоре у него образовалась большая сеть должников, и к моменту окончания своей деятельности он контролировал половину судей в Нью-Йорке. Всем им он делал какие-либо одолжения: помогал их дочерям, когда те выходили замуж, улаживал какие-то юридические формальности, приводил в порядок счета и т. д.

Все эти люди оказались у него в кармане, потому что он обычно говорил: «Я окажу тебе услугу и, возможно, когда-нибудь попрошу об услуге тебя, и ты мне тоже поможешь». Так он стал самым влиятельным человеком Нью-Йорка, и все благодаря принципу взаимности.

Если вы в состоянии оказать человеку услугу, окажите, предложите помощь, придите на выручку: купите что-нибудь в магазине, дайте попользоваться машиной, выручите деньгами. Подобные мелочи предрасполагают отплатить вам при случае добром за добро.

Еще одна форма влияния носит название «стимулятор надежд и мечтаний». Если вы знаете, что у человека есть мечты и надежды, которые тот пытается реализовать, помогите в их осуществлении. Совсем недавно я общался с женщиной, ее подруга училась в колледже и нуждалась в помощи в подготовке к экзамену. Благодаря помощи этой женщины подруга успешно сдала экзамен (который в ином случае обязательно завалила бы). Позднее дочь этой женщины поступила в тот же колледж и захотела перевестись в другой город. Администрация отказала: «Нет, мы никак не можем это сделать. Это система государственных колледжей, так что ваша дочь будет учиться здесь», то есть за пятьсот миль от столицы.

Женщина позвонила своей подруге, рассказала о возникших проблемах, и та ответила: «Я знаю кое-кого, кто знает того, кто знает еще кое-кого». Они отправились к секретарю, та пошуршала бумагами, и в результате девушку перевели из отдаленного колледжа в главный колледж в столице, чему та, конечно же, была безумно рада. Так что помогайте окружающим осуществлять свои мечты, и они помогут осуществить ваши.

Следующий принцип психологического влияния называется «увлеченность и постоянство»; согласно ему, люди принимаются за любое дело без особого энтузиазма, но постепенно, мало-помалу, шаг за шагом в них просыпается увлеченность.

Одним из примеров может послужить политическая кампания. Организатор кампании подходит к прохожему с вопросом: «Вы не согласитесь поставить на своей лужайке огромный плакат с именем

этого кандидата?» Прохожий отрицательно качает головой: «Нет, нет, нет. Я не знаю этого кандидата» или «Плакат займет слишком много места на дворе». Тогда организатор предлагает: «Хорошо, а маленькую табличку с надписью “Поддержите Джо в городской совет” поставите?» – «Конечно». Он ставит табличку, а через две недели организатор возвращается и сообщает: «Кампания проходит просто отлично. Не поставите ли вы табличку с надписью “Поддержите Джо” чуть большего размера?» – «Хорошо». Еще через две недели организатор приходит снова и заявляет: «Знаете, вы делаете большое дело. Вы достойный гражданин, помогаете жителям своего сообщества, открыто заявляете о своей позиции. Не поставите ли плакат?» – «Разумеется».

Через шесть недель у человека на лужайке стоит плакат в поддержку Джо. Его первой реакцией было категорическое отрицание, но со временем под воздействием одобрения, подтверждения и просьб в нем пробудилась страстная увлеченность. Вот почему для начала стоит попросить о небольшом содействии, потом о более существенном вкладе, а потом о еще более существенном.

Следующим значимым методом влияния стоит назвать социальное доказательство. Социальное доказательство касается людей, разделяющих вашу позицию. Вы спрашиваете: «Вы поддерживаете данное дело или данный продукт?» Человек отказывается: «Нет, мне это неинтересно. Я не могу этого позволить, не хочу, мне это не нужно». Вы уточняете: «А вы знаете, что ваш лучший друг в соседнем квартале решил поучаствовать и уже нас поддержал, внес свой вклад? Кстати, он рекомендовал вас как хорошего человека, который тоже, вероятно, согласится поучаствовать». И тогда человек задумывается: «Если мой лучший друг, парень, с которым я учился в школе, участвует, тогда и я согласен». Вот таким образом его мнение изменилось на 180 градусов, а все из-за знакомого.

Вот почему многие компании задействуют в рекламе своих продуктов известных спортсменов. У тех, кто уважает спортсменов, данный товар, услуга или начинание вызовут положительные эмоции.

По слухам, Майкл Джордан заработал более миллиарда долларов, появляясь на баскетбольной площадке. Он ничего не говорит, просто бьет по мячу, после чего бросает мяч точно в корзину, и реклама говорит: «Майкл Джордан, кроссовки Nike. Просто сделай это!» Его часто спрашивали: «Вам не совестно год за годом брать столько денег за рекламу?» На что Джордан все время отвечал: «Совершенно нет. Если бы компания не продавала обуви на куда большие суммы, чем платит мне гонораров, она не предлагала бы мне сниматься в рекламе. Это лишь деловое решение. Но мое имя пользуется таким большим уважением среди покупателей кроссовок Майкла Джордана, что те даже получили название Air Jordans. Я просто бью по мячу и ношу кроссовки, но компании этого достаточно, чтобы продавать обувь на сотни миллионов долларов в год».

Таким образом, благодаря идее социального доказательства многие люди, категорически противящиеся любому действию, изменяют свое мнение на кардинально противоположное, стоит только вам упомянуть, что хорошо знакомый и уважаемый ими человек уже делает то, что сейчас вы предлагаете им сделать. На людей мощное воздействие оказывают фразы вроде: «А вы знали, что такой-то делает вот это, или участвует в этом, или вносит свой вклад?»

Далее мы переходим к такой форме влияния, как авторитетность. Авторитетность имеет колоссальное значение. Это когда вы держитесь и преподносите себя, словно являетесь в сообществе глубокоуважаемым авторитетом. Например, врач рекомендует вам лекарство. Вы говорите: «Такой-то доктор, он доктор моей жены, работает в этой сфере уже много лет и рекомендует его всем представителям нашей профессии» или «Он рекомендовал его моей жене. Ну, если врач рекомендовал...»

В исследованиях выделяется еще один очень мощный фактор влияния. Предположим, серьезно больной человек убежден, что все равно умрет, поэтому опускает руки и перестает бороться. У него попросту пропадает желание сопротивляться болезни. Как вы знаете, около 50 % современных лекарственных препаратов являются плацебо, поэтому если вы верите, что скоро умрете, так, вероятно, и будет. И вот врачи больницы встречаются с пациентом и приглашают на встречу другого врача. И говорят пациенту: «Отличные новости! Сегодня нашу больницу посещает светило по вашему заболеванию в стране, и он согласился осмотреть вас, поговорить и высказать свое мнение о вашем состоянии». И вот приходит специалист. Это актер, но одетый как врач, в белом халате, со стетоскопом, карточкой и т. п. Он проводит тщательный осмотр, после чего обращается ко второму врачу: «Выйдем на пару минут» – и выводит того из комнаты. Они отсутствуют примерно несколько минут, затем входит врач пациента и заявляет: «У меня для вас хорошие новости. Этот врач – а он никогда не ошибается – сказал, что вы только что достигли критической точки в процессе лечения. С этого момента вы будете постоянно идти на поправку и через несколько недель выпишетесь из больницы и вернетесь к нормальной жизни». – «Ого, так радостно такое слышать. Вы действительно в этом уверены?» – «Абсолютно. Таково мнение самого видного специалиста в стране, а он никогда не ошибается с диагнозом. Если он сказал, что через две недели вы поправитесь и выпишетесь из больницы, значит, так оно и будет». Вот пример очень мощной разновидности социального доказательства и авторитетности.

В качестве формы влияния можно также назвать имидж и внешний вид. Работая в сфере продаж, я общался с тысячами людей. Надо сказать, что прошлый месяц оказался самым удачным за всю мою карьеру: у меня прошло восемнадцать выступлений в двенадцати странах Европы, Азии, Ближнего Востока и во многих других, где я выступал

перед аудиторией в 1000–2000 человек. Еще в самом начале карьеры я усвоил важность одежды и внешнего вида в целом.

Один мой клиент рассказывал, как однажды они пригласили для выступления очень известную персону. Эта персона оказалась человеком довольно высокомерным. Он заявился в джинсах, футболке и теннисных туфлях, собираясь выступить перед 800 бизнесменами. Он стоял на сцене с вызывающим видом, отрывисто излагая свои идеи, словно он великий гений, а все присутствующие – серые посредственности. Он не предпринимал никаких попыток их впечатлить, небрежно уселся на стул, будто находился в дешевом баре, размахивал руками и разглагольствовал о том, какой он умный и опытный. Ему было двадцать девять, а средний возраст бизнесменов составлял примерно сорок пять – пятьдесят лет.

По мнению моего клиента, подобное поведение нелепо и неуместно. Он заметил, что оратор даже не пытался одеться как бизнесмен, говорить как бизнесмен, относиться к слушателям как к бизнесменам высокого ранга (каковыми они, впрочем, и являлись, некоторые из них входили в число лучших в городе). Мой клиент заметил: «Разница между вами как день и ночь. Вы выглядите просто потрясающе, так, будто сошли со страниц каталога модной одежды, поэтому, когда вы начали выступление, слушатели сразу поверили в то, что вы точно знаете, о чем говорите».

Сегодня это проблема. Многие люди выросли в 1990-х и 2000-х. На тот период пришелся бум высоких технологий. Люди работали в нижнем белье и зарабатывали миллионы долларов. Поэтому многие начали думать: «Пусть я не так успешен, но тоже буду одеваться как бродяга». Но при этом они не понимали, что те, кто одевался как бродяга, уже добились немалого успеха, привлекли миллионы долларов венчурного капитала, паркуют возле дома свои Mercedes-Benz. Они могут позволить себе одеваться небрежно.

Большинство людей сегодня не заслужили право одеваться кое-как, потому что ровным счетом ни в чем не преуспели. И никто, включая коллег, их не уважает. Они целыми днями болтаются по офису вместе с друзьями.

В Нью-Йорке выяснили, что компании допускают подобное поведение сотрудников в двух случаях. Во-первых, такие сотрудники остаются в дальних помещениях офиса, поскольку в отделах по работе с клиентами будущего у них нет. Руководство не желает, чтобы они общались с клиентами. Во-вторых, они работают на условиях неповышения заработной платы: вместо более высоких окладов руководство согласилось на «вольную пятницу», «чудную пятницу» или как она там называется... Этим сотрудникам разрешается ходить в чем попало, а за это им не платят больше денег.

Сотрудники офисов в Кремниевой долине повально ходят на работу в незамысловатом виде, но на случай визита банкиров имеется комната для переодевания. Для встреч с банкирами и венчурными инвесторами они немедленно облачаются в костюмы и галстуки. И только после ухода посетителей позволяют себе вновь «нарядиться» в свои прежние одежды.

Многим молодым людям надо иметь в виду, что если ты хочешь добиться успеха, то одевайся так, как одеваются успешные люди. Полистайте деловые журналы, загляните в Forbes, Fortune и Business Week и копируйте стиль одежды топ-руководителей из этих журналов, одевайтесь так, словно вы один из них. Благодаря этому вы начнете привлекать к себе людей. Они захотят оказаться в вашем обществе, захотят пообщаться с вами, узнать вас получше, ведь вы производите впечатление преуспевающего человека, а рыбак рыбака видит издалека.

Мало что может быть важнее имиджа и внешнего вида. Помните, любые ваши действия идут вам либо во благо, либо во вред. Здесь нет незначительных мелочей, абсолютно любая деталь способствует укреплению или потере авторитета. Решение за вами.

Дэн

Есть ли какие-нибудь исследования, современные открытия, сделанные после Роберта Чалдини, в психологии, нейролингвистическом программировании (НЛП), нейробиологии, связанные с оказанием влияния? Можешь поделиться чем-нибудь новым в этой области?

Брайан

Я тщательно отслеживаю публикации в Wall Street Journal, Business Week, Forbes, Fortune и многих других бизнес-изданиях, включая Inc. и Entrepreneur. Когда-то один молодой человек решил добиться в бизнесе больших высот. Его отец был бизнесменом и выписывал все эти издания. Поэтому в подростковом возрасте этот человек начал читать публикуемые в них статьи, вырезать фотографии и заметки с биографиями его героев. У него получился целый альбом с фотографиями президентов GE, Forbes, General Motors. Последние стали его кумирами, и, в то время как другие коллекционировали бейсбольные карточки и фото поп-исполнителей, молодой человек составлял жизнеописания известных бизнесменов. Он штудировал публикации и собирал вырезки, посвященные их достижениям и продвижению по карьерной лестнице.

Он постоянно «кормил» свое сознание картинками с успешными бизнесменами, читал о них, об их образовании, учебе, интересах, увлечениях и т. п. Он представлял себя одним из них, стремился во всем им подражать. И случилось невероятное: после окончания колледжа он устроился на работу в компанию из списка Fortune 500 в самом низу, тем

не менее, проведя предварительное изучение компаний из этого списка, в том числе данной компании, он получил о ней полное представление. Молодой человек нашел общий язык с руководителями высшего звена, они взяли его под свое крыло и стали его наставниками. К тридцати пяти годам он перепрыгнул примерно двадцать лет карьеры. Он получил должность старшего вице-президента компании из списка Fortune 500, пользовался уважением у коллег, одевался и держался как профессионал, читал все статьи и книги о том, как стать более уважаемым и влиятельным. Еще с подросткового возраста, признавался он, его мечтой было попасть в зал заседаний совета директоров. Пост президента компании из списка Fortune 500 он занял к сорока годам. По его словам, решающую роль сыграло следование примеру влиятельных и известных людей.

«Я смотрел, что они делали, смотрел на их образ жизни, манеру поведения и одежду».

Я предлагаю делать то же самое. Когда в двадцать четыре или двадцать пять я начал продавать инвестиции, ко мне подошел старший коллега и сказал: «Брайан, можно дать тебе один небольшой совет касательно одежды?» Я вырос в бедной семье, поэтому одевался более чем скромно. У меня был один костюм, правда, сшитый портным-пакистанцем, в него был вставлен картон, поэтому костюм топорщился в середине. Одним словом, ужасный был костюм. Тот коллега посоветовал: «У костюма должна быть правильная длина рукавов, правильная длина подола и т. д.»

До сих пор помню, как он постепенно посвящал меня в различные нюансы. К моменту своего обучения я выбросил те немногочисленные вещи моего гардероба, которые у меня имелись. Мой коллега отвел меня к портному, который шил по индивидуальным заказам. Тот снял с меня мерки и сшил идеальный, сидящий точно по фигуре костюм. Обошелся он мне в три раза дороже обычного, зато выглядел просто роскошно. После этого портной сшил мне несколько рубашек, подходящих к костюму, затем я обзавелся галстуками, подходящими к костюму и рубашкам, затем туфлями вместе с брюками, черными носками длиной до голени, а не лодыжки, затем черным кожаным ремнем, носовым платком для кармана пиджака и т. д. Когда я закончил экипировку, то выглядел как весьма преуспевающий человек.

Я продолжал общаться с теми же людьми, готовил презентации финансовых планов и взаимных фондов, но за последующие пару лет мои продажи выросли в десять раз. Мои клиенты знакомили меня со своими друзьями и собственными клиентами, и все они открывали передо мной двери. Они с радостью и гордостью представляли меня другим, поскольку я прекрасно выглядел и понимал это.

Я обращал внимание на окружающих и моложе, и старше меня, которые плохо выглядели. Порой они забывали даже побриться, иногда их

ботинки выглядели так, будто по ним проехала машина. Предметы их одежды вообще не сочетались друг с другом, галстуки были неправильной длины по отношению к рубашкам и пиджакам, а костюмы куплены в магазине поношенных вещей. Не только одежда помогла мне добиться успеха. Ступенька за ступенькой я поднимался все выше и выше. Ко мне относились иначе, открывали мне двери, приглашали на обед в клубы, предлагали работу. Одно тянуло за собой другое. Достойный внешний вид оказал колоссальное влияние на мою жизнь. Люди не понимают: 95 % первого впечатления, производимого ими на окружающих, зависят от внешнего вида.

Многие возмущаются: «Нельзя судить обо мне по тому, как я выгляжу», но здесь в игру вступают два фактора.

Во-первых, вы сами решаете, каков ваш внешний вид. Вы подбираете одежду и аксессуары, чтобы заявить миру: «Вот он я. Вот я какой. Я таков. Принимайте меня или нет, но вот что вы получите. То, что вы видите, то и получите». И совершаете свой выбор. Поэтому, если вы предпочитаете выглядеть плохо, не стоит винить людей за то, что те так же судят о вас.

Во-вторых, вы сами оцениваете окружающих по их внешнему виду. Возможно, вы возразите: «Нет-нет, я очень лоялен. Я стараюсь узнать личность, характер человека». Нет, не узнаете, поскольку у вас попросту не будет времени. В большинстве случаев мы оцениваем человека в первые пять секунд. Первое впечатление очень сильное, и оно прочно держится в памяти. Поэтому когда вы отправляетесь продавать, встречаетесь с людьми, тем более, как в моем случае, без предварительных договоренностей, то не можете позволить себе произвести неприятное первое впечатление. Вы не можете допустить, чтобы этот человек выставил вас за дверь, отказался от ваших услуг и не захотел больше с вами говорить. Вам нужно хотя бы, как говорят врачи, не нанести вред.

Дэн

Верно. Если мы не будем одеваться соответствующим образом, если наш внешний вид отвлекает от слов, от способности оказывать влияние, это пагубно скажется на эффективности коммуникации. Одежда должна усиливать способность оказывать влияние.

Глава вторая

Десять важных качеств влиятельных людей

Дэн

Брайан, мы рассмотрели некоторые наиболее важные принципы влияния. Поговорили о том, почему людям следует интересоваться данной темой, о преимуществах для их жизни. Обсудили основополагающие принципы влияния.

Осознание – первый шаг к позитивным переменам, и вы постоянно об этом упоминаете. Всякий, кто преуспел в каком-либо деле, начинает с подражания успешным людям. А теперь давай перейдем к основным десяти качествам влиятельных людей.

Хотя влиятельные люди принадлежат к разным расам, полу, социальному статусу и типам личности, всех их объединяют десять уникальных качеств. Если вы понимаете, что нуждаетесь в усилении своего влияния на работе, дома или в каком-либо сообществе, но не знаете, с чего начать, нет ничего лучше этих десяти качеств.

В данной беседе, Брайан, мне хотелось бы дать читателям некую базу, на которую можно было бы опираться и которая описывала бы общие качества, характерные для большинства влиятельных людей. Мы пройдемся по каждому из них, разберем одно за другим, а затем представим самое важное, что есть в каждом качестве.

Между абстрактными и практичными идеями колоссальная разница. Итак, я формулирую общую идею или принцип, связанный с этими десятью качествами. Затем Брайан опишет его практическое применение, благодаря чему вы измените не только свою жизнь, но и жизнь других.

Итак, номер первый: влиятельные люди наделены даром коммуникации.

Брайан

Говоря о тех, кто обладает талантом коммуникации, мы ведем речь о коммуникации двух видов: один на один и перед группой. Питер Друкер выделил три инструмента руководителя. Первый – общение один на один. Второй – общение с маленькой группой, беседа с двумя-тремя людьми. Третий – презентация, когда вы выступаете перед аудиторией.

Доктор Эдвард Бэнфилд из Гарвардского университета провел пятидесятилетнее исследование, в ходе которого изучал социоэкономическую мобильность: каким образом за время карьеры люди учились более грамотно планировать свои доходы. Как увеличить доход не на 5 или 10 % в год, а на 20, 40 или даже 50 %? Все это определяется влиянием, оказываемым вами на других людей. Бэнфилд выяснил, что успешные люди мыслят на пять или десять лет вперед и идут на значительные жертвы в краткосрочной перспективе, чтобы получить куда большую награду в долгосрочном плане.

Приведу очень простой пример. Один мой приятель иммигрировал в Соединенные Штаты, не зная по-английски ни слова. Записавшись в маленький колледж в Северной Каролине, он устроился на работу

посудомойщиком. Он зарабатывал \$100 в месяц и арендовал крохотную комнатку. Кто-то однажды сказал ему: «Если хочешь преуспеть в Америке, каждый год покупай по одному объекту недвижимости». Он жил в крупном городе (Шарлотт, штат Северная Каролина), где недвижимость стоит баснословных денег, и перебивался с хлеба на воду. Ему посоветовали: «Уезжай отсюда в маленький пригород. Город растет, со временем вырастет и он».

Он переехал в маленький город, где за \$25 приобрел маленький участок под застройку. Дело было еще в 1960–70-е годы. Ему приходилось платить за участок \$1 в месяц или что-то около того, но с учетом его зарплаты посудомойщика это было не так уж мало, поэтому он скорректировал свои расходы и регулярно производил выплаты. Мой знакомый стал работать еще усерднее и в следующем году приобрел второй участок.

И так он делал год за годом начиная с шестнадцатилетнего возраста. Покупал недвижимость раз в год и по мере роста ее в цене продавал, сдавал в аренду или что-то на ней строил. И чем выше в цене была его недвижимость, тем умнее и опытнее он становился. Последним крупным его приобретением стал торговый центр в Джорджии за \$350 000. Сегодня он состоятельный человек, президент большого университета, президент национальной корпорации. А идея заключалась в ежегодной покупке одного небольшого объекта недвижимости и усердной работе для последующих выплат. Есть вещи, которые, что называется, имеют долгосрочную перспективу.

Что касается того, как овладеть искусством коммуникации, самое мудрое решение – записаться в Toastmasters (ораторский клуб). Toastmasters, Dale Carnegie – прекрасные варианты, поскольку эти организации научат вас выступать перед аудиторией, делать презентации. Там вы узнаете, как завязывать разговор, как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.

В Toastmasters вы научитесь выходить перед слушателями и выступать с короткой речью, а со временем сможете развить в себе способность уверенно и свободно говорить без подготовки. Самое замечательное в том, что чем увереннее вы выступаете экспромтом, тем проще вам будет выступать перед небольшими группами. Через шесть месяцев вы начнете замечать, что говорите с большей уверенностью и легкостью с отдельными людьми и маленькими группами, а в силу действия закона притяжения вам будут представляться возможности выступать перед другими группами. Кто-нибудь предложит: «Не хотите выступить перед городским советом или перед ассоциацией пенсионеров на эту тему?» И вы согласитесь.

Через некоторое время вы прослывете человеком, уверенно выступающим в том числе и без подготовки. Благодаря этому вы познакомитесь с новыми людьми, которые откроют перед вами новые

двери. Они станут приглашать вас в свои клубы и ассоциации. У вас будут появляться все новые возможности для общения. Эти люди начнут вас нанимать, продвигать и рекомендовать своим знакомым. Но вам потребуется долгосрочная перспектива, позволяющая мыслить на пять или десять лет вперед, поэтому начинайте посещать курсы уже сейчас.

К тому же вы можете читать книги, посвященные коммуникации, например книгу о влиянии Роберта Чалдини, книги Дейла Карнеги и Эрла Найтингейла, а также других авторов, которые прославились как великие ораторы. Можете слушать аудиопрограммы известных ораторов и учиться завязывать разговор, быть веселым, интересным, убедительным и т. д.

Элберт Хаббард – один из величайших писателей в американской истории, основавший собственное издательство. У меня есть несколько его книг. Он писал целые серии из десяти, двенадцати или четырнадцати книг на тему наполеоновских войн и другие исторические темы, поражающие невероятной детализированностью. Собственное издательство было ему необходимо, поскольку он не мог полагаться на отдельных издателей. К нему постоянно обращались с вопросом: «Мистер Хаббард, как мне стать таким же успешным писателем, как и вы?» На что тот отвечал: «Чтобы научиться писать, нужно писать, писать, писать, писать и писать». И они дружно смеялись. Позднее он говорил: «Чтобы стать хорошим оратором, нужно говорить, говорить, говорить и говорить».

Великим оратором не стать, если лежать дома на диване, пялясь в телевизор. Вы должны вставать перед аудиторией и говорить, записываться в клубы и организации, регулярно посещать их собрания, представляться другим членам, брать слово, выступать с комментариями и зарабатывать репутацию оратора, ибо только так перед вами будут открываться новые двери.

В Национальной ассоциации ораторов, членом которой я являюсь, я придумал такую шутку: «Если вы умеете хорошо выступать экспромтом, люди думают, что вы гораздо умнее, чем есть на самом деле».

Запомните эти слова: если вы можете встать, гладко говорить и отпускать умные комментарии или даже подкреплять чьи-то аргументы, окружающие будут считать вас умнее, чем вы есть, и двери перед вами будут открываться словно по космическому закону.

Радует тот факт, что навыками коммуникации возможно овладеть. Вы можете научиться быть превосходным оратором. Каким образом? Говорить, говорить, говорить и говорить...

Второе качество влиятельных людей – искренность. Они всегда говорят правду, но это вовсе не означает, что они ведут себя невежливо. У меня был хороший друг, искренний и честный, но совершенно бестактный; если он видел в окружающих нечто, по его мнению, плохое, то считал своим долгом покритиковать. И при этом объяснял: «Я просто искренен».

На что я отвечал: «Нет, ты ведешь себя грубо и ранишь чувства людей». – «Ну, я не собираюсь лгать». – «А лгать и не надо, – парировал я, – надо порой держать рот на замке».

Бенджамин Франклин как-то рассказывал, как сумел кардинально измениться. Многие годы его откровенность граничила с агрессивностью. Он яростно спорил с людьми, полагая, будто в разговоре нужно во что бы то ни стало одержать победу: если ты ведешь диалог, то обязательно должен выиграть. Наконец кто-то отвел его в сторону и сказал: «Слушай, лучше вызывать симпатию, чем быть правым». Такого он раньше никогда не слышал. Ему казалось, что если ты умен и красноречив, значит, прав. Тот другой человек возразил: «Нет. Какая разница, если твой собеседник ошибается, в особенности по пустяковым вопросам? Просто отстань от него».

Поэтому Франклин, вместо того чтобы вступать в споры, обычно спрашивал: «Интересная точка зрения. Почему вы так считаете?» Он не спорил, а раскрывался сам и просил собеседника: «Пожалуйста, поделитесь своими мыслями на эту тему, чтобы я лучше понял вашу позицию». По его собственному признанию, люди на удивление быстро превращались из противников в друзей.

Нередко оказывалось, что Франклин полностью ошибался, а другие высказывали умные идеи. Он научился быть настолько открытым и гибким, что стал одним из самых популярных и влиятельных людей в американских колониях. Считается, что его здравомыслие, добросовестность и дружелюбие сыграли решающую роль в формировании Соединенных Штатов. Дебаты, породившие Декларацию независимости, стали возможны именно благодаря рассудительности, приятным манерам и таланту коммуникации Бенджамина Франклина.

Я был таким же, стремился одержать верх в любом разговоре. Но однажды я сказал себе: «С этого момента я никогда не произнесу ни одной фразы, дающей понять, что я прав. Я буду спрашивать: “Что вы скажете об этом и о том? Что вы думаете об этом? Что вы думаете о том?”» Теперь я прошу собеседников пояснить свою точку зрения и внимательно выслушиваю их ответы.

Дэн

Брайан, это так актуально сегодня: правда, преподносимая с пониманием и тактом. В наше время и в политике, и на кабельном телевидении, и в интернете люди ругаются друг с другом. Им кажется: «Это искренне и правдиво. Мне нужно утвердить свою позицию, и чем настойчивее я буду, тем успешнее с этим справлюсь». В реальности нужно лишь донести свое сообщение с тактом и пониманием. Никто не запрещает вам быть правдивым и откровенным, просто проявите больше такта. Думаю, сегодня это крайне важные слова.

Брайан

Еще одно: никогда не провоцируйте собеседника. Раньше я частенько совершал подобную ошибку и говорил: «Вы наверняка об этом думали, но вы ошибаетесь». Как оказалось, нет ничего хуже, чем заявить человеку, что он ошибается, поскольку такое заявление полностью выбивает его из колеи. Но даже в случае заблуждения собеседника, если вы не станете его провоцировать, он вполне может изменить свою позицию.

Есть одно хорошее высказывание: «Человек, убежденный против своей воли, остается при своем мнении». Даже если вы одержите в споре верх благодаря убедительным аргументам, это все равно не изменит мнение собеседника, к тому же он проникнется к вам антипатией и в решающий момент может значительно подпортить ваше будущее. Он не преминет вмешаться: «Это мой шанс поквитаться с этим типом».

Скажем, вы подаете документы на ссуду. И кто-то скажет: «Ну, я не стал бы утверждать, что он нечестен, поскольку у меня нет железных доказательств, но и в честности его не уверен». Именно такие мелочи могут усложнить вам жизнь.

Дэн

Да. Безусловно. Итак, первые два принципа: влиятельные люди обладают талантом коммуникации и влиятельные люди отличаются искренностью. Третий звучит так: влиятельные люди характеризуются целеустремленностью. Расскажи, пожалуйста, чуть подробнее, почему одного желания мало, а нужно как можно точнее формулировать, чего ты хочешь достичь.

Брайан

В двадцать четыре года я открыл для себя важность постановки целей. Тогда я спал на полу в маленькой комнатке.

Я прочел статью в старой газете или журнале, где говорилось: «Если хочешь добиться успеха, нужно ставить перед собой цели». И тогда на обрывке бумаги я записал десять целей. Газета давно потерялась, а вместе с ней и статья, зато я прекрасно помню свои десять целей, они были такие смешные. Через десять дней все цели были достигнуты. В то время я зарабатывал, может, \$100 в месяц и едва сводил концы с концами, поэтому поставил целью зарабатывать \$1000 в месяц. Благодаря тому что я нашел новый способ продавать, вести переговоры и закрывать сделки, мой доход действительно вырос до \$1000 в месяц.

Затем меня как лучшего торгового агента в компании повысили до менеджера, и мне пришлось обучать других торговых агентов и руководить ими. Внезапно моя жизнь круто изменилась, и через месяц уже все было по-другому. Идея с целями меня воодушевила, так что я

купил блокнот и стал записывать в него все свои цели, а также список шагов, которые помогли бы мне их достичь. Каждый день я пересматривал эти цели и старался что-то сделать для их реализации.

Говорят, счастье есть постепенное осознание достойного идеала или цели. Иными словами, когда вы понимаете, что шаг за шагом движетесь к чему-то важному, вы чувствуете себя счастливее, энергичнее, изобретательнее, позитивнее. Таким образом, формулируя цели в письменном виде и работая над их достижением, вы становитесь более позитивным и влиятельным человеком. Это очень похоже на буксир, который тащит за собой сразу несколько лодок: вы тянете за собой других. И начиная трудиться и реализовывать одни цели, вы реализуете другие цели и приобретаете больше энергии и уверенности, которые подталкивают вас ставить новые цели.

При достижении целей вас будет все больше и больше охватывать счастье. А счастливые люди куда влиятельнее, чем негативно настроенные или равнодушные, поэтому наличие четких целей – прекрасный путь к влиятельности. Человек, точно знающий, чего хочет, каждый день приближается к осуществлению желаемого, видит постоянный прогресс и становится намного более влиятельной и внушительной фигурой, чем тот, кто болтается без всяких ориентиров. Вы приходите в офис. Ваш день распланирован до самого вечера, вы готовы к работе. Ого! Это огромная разница!

Поэтому я всегда стимулирую людей ставить цели. Лично я ставлю их все больше и больше. Сегодня я автор многочисленных бестселлеров о том, как ставить и добиваться целей, переведенных более чем на 20 языков. Множество людей из разных стран признавались, что мои работы на тему постановки целей – аудиолекции, видеоматериалы и книги – помогли им разбогатеть. Они просто плыли и плыли по течению многие годы, пока не прочитали книгу или не прослушали аудиопрограмму. Они последовали инструкциям, и их жизнь кардинально изменилась: они стали больше зарабатывать, купили новый дом, сбросили вес. В их жизни произошли невероятные перемены.

Самый быстрый способ сформировать в себе уверенность – составить перечень всех целей, которых вы желаете достичь. Запишите десять целей на следующий год и спросите себя: «Какая из этих целей, будь она реализована, оказала бы наибольшее положительное влияние на мою жизнь?» Просмотрите список и выберите одну цель. Представьте, что она гарантированно будет достигнута, запишите ее на отдельном листке бумаги, а затем опишите все шаги, с помощью которых сможете это сделать. Задайте себе вопрос: «Из всего, что поможет мне в реализации этой цели, какой шаг окажется наиболее полезным?»

Теперь, когда вы определились с самой важной целью и самым важным шагом, вы предпринимаете действия по достижению этой цели и работаете над ней каждый день без перерыва. Для меня это имеет

колоссальную значимость, я пользуюсь данным методом уже несколько десятилетий, он во многом изменил мою жизнь. Если вы последуете моему совету, то моментально заметите разницу. И начав работать над своей целью, вы начнете притягивать к себе людей, обстоятельства, идеи, энергию, которые помогают вам приблизиться к заветной мечте. Нет ничего восхитительнее.

Итак, влиятельные люди ориентированы на цели. Нельзя представить себе лидера, бесцельно бредущего вперед.

Дэн

Брайан, номер четыре – и думаю, сегодня эта черта особенно актуальна – хорошая информированность влиятельных людей. Несколько лет назад в одной из передач Сару Пейлин спросили, какие книги она читает, и она не смогла назвать ни одной. Ее ответ во многом определил отношение народа и к ней, и к ее способности на что-либо повлиять. Итак, мы говорим не только об общей эрудированности, но и о глубоких знаниях в своей профессии. Можешь немного на этом остановиться?

Брайан

В наше время каждый год объемы информации удваиваются, а то и утраиваются. Когда в 1989 году я начал писать книги, в год издавалось примерно по 240 тысяч экземпляров. Сегодня ежегодно выходит более 5 миллионов книг, написанных умнейшими и образованнейшими специалистами в своей сфере. Каждому из них есть что сказать. Некоторые книги представляют собой абсолютно великолепные произведения, содержащие блестящие мысли, благодаря которым читатели сэкономят десять лет тяжелого труда.

Если вы не хотите плестись в хвосте, вам надо постоянно просвещаться и быть в курсе событий. Это все равно что идти по «бегущей дорожке»: если не двигаешься с нужной скоростью, то упадешь и уедешь назад. Если же дорожка ускоряется, тебе тоже нужно ускоряться, чтобы удержаться на ней.

Это очень важный момент. В месяц я читаю около тридцати журналов, в день – около трех-четырёх газет. В машине слушаю образовательные аудиoproграммы, CD-диски или программы с Audible на iPhone. Смотрю образовательные DVD-диски и вообще образовательные телепередачи. На потребление новой информации я трачу около трех часов в день. Поездка до студии занимает примерно 40–45 минут, плюс 40–45 минут обратно, итого полтора часа. Сегодня утром я проснулся и посвятил чтению два или три часа. И еще почитаю чуть позже. Я читаю в выходные. В течение восьмичасового полета я не меньше пяти часов читаю и делаю пометки. За счет постоянного чтения формируется новый «интеллектуальный контент».

На сегодняшний день мною написаны 80 книг, и абсолютно все без заметок. Я сажусь, освобождаю стол и приступаю к работе. Одна из книг имеет 280 страниц, некоторые объемом 340 или 150 страниц, но все они от корки до корки написаны без всяких заметок, поскольку вся информация хранится у меня в голове.

В недавнем исследовании было подсчитано, что богатые люди уделяют минимум один час в день чтению и максимум один час просмотру телевизора. Остальное время посвящается семье, социальной жизни и прочим делам. Состоятельные люди слушают в машине аудиопрограммы, книги, документалистику. Я фанатично обожаю читать.

Чарли Мангер, близкий друг Уоррена Баффета, автор нескольких весьма занимательных книг, сказал: «Если вы не будете постоянно читать, в XXI веке шансов у вас нет». Сегодня для успеха вам, по его словам, необходимо «глубокое обучение», то есть серьезное углубление в ту или иную тему, а не обрывки информации в интернете. Находите время читать книги, вы должны как следует погрузиться в предмет, чтобы не отставать от происходящих изменений.

Однажды мне довелось пообщаться с клиентом из Словении, самым известным оратором. Еще один мой друг – лучший оратор на польском в Польше, а еще один – на венгерском в Венгрии. Все они мои ученики. Оратор из Словении очень хорошо изъясняется по-английски, так что мы обсуждали различные книги, и он заговорил о «Психологии влияния»...

Дэн

Роберта Чалдини.

Брайан

Вы упоминаете эту книгу, и другую, и третью – он знает их все. Я их читал, он их читал. Я беседовал со своими друзьями, и они читали эти книги, каждый на своем родном языке. Это прекрасно образованные, много читающие люди. Если вы не читаете постоянно, то не совершенствуете свои навыки, не расширяете кругозор, значит, у вас фактически нет будущего, вы словно живете в займы. По слухам, Уоррен Баффет каждый день уделяет чтению 80 % времени. В перерывах между чтением он отвечает на телефонные звонки, проверяет сообщения, электронную почту. Он не зависает в социальных медиа, ни на что не отвлекается. Просто непрерывно читает. И поэтому принимает, по всеобщему признанию, блестящие решения стоимостью \$10–20 миллиардов.

Информированность имеет огромное значение и придает немалую уверенность. На любой деловой встрече человек с широким кругозором выгодно отличается от остальных. Много лет назад я прочел одну фразу, которая надолго врезалась мне в память: «Сила и власть на стороне человека, владеющего информацией».

Если на какой-то встрече ваш собеседник владеет более полной информацией, у него более сильная позиция. Мне доводилось общаться со многими людьми и признаваться: «Что насчет этого? А вот этого? Я не могу принять решение, поскольку не собрал достаточно информации, и наш разговор придется отложить».

Дэн

С информированностью связано и следующее качество: влиятельные люди хорошо подготовлены. Они не просто информированы; если они планируют презентацию, то проходятся по ней много раз с тем, чтобы максимально хорошо подготовиться. Хочешь рассказать об этом?

Брайан

Да. Я обучаю профессиональному ораторскому мастерству, искусству презентаций и продаж. Самое главное – это подготовка. Самые успешные люди в любой области тщательно готовятся.

Недавно мне делали операцию на спине. Оперировавший меня врач – один из лучших спинальных хирургов в стране. Его знают все врачи, все медсестры в больницах. Они удивляются: «Как вы умудрились к нему попасть?» Он основательно готовится к любой операции: изучает все данные, рентгенограммы, результаты МРТ и КТ, осматривает каждый сантиметр спины, прежде чем приступить к операции. Вот почему я был так в нем уверен. Этот хирург мог с точностью сказать, сколько я буду поправляться после операции и когда полностью уйдет боль. Вот насколько он сведущ. Любой профессионал, будь то юрист, врач, архитектор, инженер, всесторонне готовится, принимаясь за серьезную работу.

Много лет назад с одним из высокооплачиваемых специалистов у меня состоялся следующий разговор. Я заметил, что всегда готовлюсь сверх меры. На что тот ответил: «Брайан, не верю, что такое слово вообще существует». И тогда я понял, почему он среди лучших в своей сфере, среди самых высокооплачиваемых и уважаемых профессионалов.

И с тех самых пор я руководствуюсь данным принципом и обучаю ему других: даже если вы подготовились сто раз, подготовьтесь еще один. Заранее не узнаешь, что пригодится. Всего одна маленькая деталь может решить исход дела в вашу пользу.

Дэн

Как здорово! К тому же, как ты только что упомянул, Брайан, подобная подготовленность вселяет в других людей немалую уверенность.

Шестое качество очень интересное. Я сформулировал бы так: влиятельные люди любят людей больше, чем гаджеты, в том смысле, что они с большей охотой общаются с живыми людьми, а не прячутся за

цифровыми устройствами. Именно с этим нам сегодня приходится сталкиваться. Порой мне кажется, будто многие люди полагают, что могут руководить, просто рассылая электронные послания. Они прячутся за мониторами, подобно Волшебнику из страны Оз, и влияют издалека. Давай обсудим данную идею, поговорим, как живое, непосредственное общение и личные контакты способствуют влиятельности.

Брайан

Да. Влиятельные люди действительно людей любят больше, чем гаджеты. Заметная слабость нашего общества – заикленность на гаджетах, которые мы называем электронными помехами. Это серьезная проблема, и я могу говорить о ней часами. При каждом отвлечении на электронную помеху вам требуется восемнадцать минут, чтобы снова вернуться к работе.

Свои семинары я часто начинаю с вопроса: «Какой ваш самый ценный актив?» Ваш самый ценный актив – это способность зарабатывать, способность выполнять работу, за которую люди готовы вам платить. Какую работу вы выполняете? Ответ: вы должны продавать, ведь весь бизнес завязан на продажах и маркетинге, продавать людям все, что угодно, с тем чтобы зарабатывать больше денег и стать еще успешнее. Будете прятаться за электронной почтой, будете весь день проверять входящие письма – за целый день не сделаете ничего полезного. Любой успех в жизни зависит от выполнения проектов, от их начинания и завершения. Каждый проект имеет начало, середину и конец.

По его завершению он передается далее, вверх или вниз согласно служебной иерархии. Отвлекаясь на гаджеты, вы постоянно прерываетесь и не заканчиваете важную работу.

Электронные помехи могут на 500 % увеличивать количество времени, затрачиваемого на выполнение задания. Вместо 100 минут у вас уйдет 500 минут, потому что вы будете то и дело уходить и приходить.

Сегодня таких людей называют скринэйджерами, то есть зависимыми от гаджетов. Они идут по улице с наушниками в ушах и еще печатают что-то прямо на ходу. Врезаются в столбы, травмируются или выходят, не глядя, на дорогу, где их сбивает машина. В Гонолулу недавно приняли закон под названием Закон о невнимательных пешеходах: нельзя ходить по улицам, уткнувшись в телефон, печатая или тыкая по кнопкам, необходимо выключать его при ходьбе, равно как и во время управления автомобилем.

С каждым отвлечением мозг получает заряд дофамина. Такой же заряд вы получаете, когда слышите звоночек игрового автомата. Недавно кто-то написал о том, что слушать смартфон или получать уведомления о поступившей электронной почте – это все равно что стоять рядом с игровым автоматом в казино. Когда в автомате выпадает выигрыш, он начинает звенеть. Когда на телефон поступает сообщение, он тоже

начинает звенеть. И запускается ответная реакция: «О, что я выиграл? Я что-то выиграл». Периодическое подкрепление заставляет вас думать: «Может быть, это друг, может быть, родственник, может, какой-нибудь анекдот от одного из приятелей».

Такое бывает: вы беседуете с кем-либо, и тут телефон издает характерный звук. Вы тут же замолкаете, отворачиваетесь от собеседника, достаете телефон и проверяете: может быть, там что-то новенькое. Через мозг проходит заряд дофамина, и вы думаете: «Я что-то выиграл». У некоторых людей эти «динь-динь-динь» раздаются с утра и до самого вечера.

Я обучаю людей абсолютно новому подходу к электронным помехам.

Во-первых, не проверяйте почту раньше 11:00. Во-вторых, проверив почту, отключите ее. Отключите и не трогайте. Проверяйте повторно в 15:00 или 16:00. Некоторые советуют проверять почту не более трех раз в день, в 10:00, 13:00 и 16:00. И все. После проверки сразу отключайте и не переводите в режим автоматической проверки.

Отправляясь на любое собрание или совещание, не берите с собой вообще никаких электронных устройств. Во время обсуждений большинство людей не делают вообще никаких пометок, а целиком поглощены перепиской. Нельзя думать о двух вещах одновременно, так что, отвлекаясь на сообщения, вы пропускаете мимо ушей все, что говорится на собрании.

Нет ничего оскорбительнее, чем отвечать на сообщение, пока ваш собеседник говорит. Вы не помните ничего из сказанного им, не вникаете в его слова, стало быть, это пустая трата времени. Вам нужно обучиться этикету работы с электронной почтой, иными словами, взять за правило отключать все уведомления и сообщения. Проверяйте их два-три раза в день и отключайте.

На крайний случай включайте в телефоне беззвучный режим с тем, чтобы не отвлекаться от работы. Помните: карьерный успех напрямую зависит от выполнения задач, поэтому, становясь рабом электронных помех, вы можете никогда не довести начатую работу до конца, а не справляясь с работой, никогда не получите повышение.

Карьеры многих людей потерпели крах из-за пагубной зависимости от сигнала телефона. Они ни на минуту его не выключают, потому что небольшая доза дофамина дарит им настоящий кайф; дофамин содержится и в кокаине. Получается, эти люди испытывают небольшой кокаиновый кайф каждый раз, когда телефон издает сигнал, и скоро они уже не смогут остановиться. Можно бороться с соблазном по утрам, если не включать телефон. Но, как только вы его включите, процесс запущен, и до конца дня вы в ловушке.

Дэн

Седьмое качество влиятельных людей – надежность. Давай поговорим о силе этого качества и негативном влиянии двуличности.

Брайан

Надежность – самое, вероятно, важное качество для успеха как в бизнесе, так и в жизни. Жизненный успех на 85 % обусловлен нашими отношениями, а отношения строятся на доверии. Нет доверия – нет отношений, так что без надежности никуда. Ваша мать без конца повторяла вам, что нужно говорить правду. Я советую жить в гармонии с собой, говорить правду себе и другим.

Будьте честны. По словам Эрла Найтингейла, нет ничего важнее честности. Если в разговоре с кем-то вы не слушаете, а просто притворяетесь, это не есть честность и это непорядочно по отношению к собеседнику. Что может быть хуже: окружающие вам что-то говорят, а вы пропускаете их слова мимо ушей. До вас доходит только часть сообщения, поэтому вы приходите к частичному выводу и принимаете неверное решение на основании полученной информации.

Таким образом, честность означает, что вы терпеливо слушаете, полностью сосредоточившись на словах собеседника и отключаясь от всего остального.

Дэн

Восьмое качество влиятельных людей – воспитанность. Расскажи, пожалуйста, насколько это важно.

Брайан

Вернемся к влиянию, доверию, честности, к тому, что люди не только будут поддаваться вашему влиянию, но и рекомендовать вас другим и хорошие манеры откроют для вас любые двери. Не секрет, что известные семьи Европы, лучшие семьи Америки, да и в других культурах с детства прививают своим детям хорошие манеры. Правила поведения очень жесткие, и в юном возрасте дети начинают бунтовать против них. Но манеры являются, по сути, частью культуры, поэтому, став старше, вы тянетесь к представителям одинакового с вами культурного уровня.

Помнится, в подростковом возрасте я встречался с одной девушкой. Когда ей было шестнадцать, родители определили ее на годовичные курсы хороших манер. Юных леди – и многих юных джентльменов – учили, как накрывать на стол, готовить обед, подавать кофе и чай, приветствовать входящих людей и т. п. После того как они освоили все эти премудрости (а осваивали они их в группах вместе с другими людьми), они могли применять их в жизни.

В дальнейшем они могли общаться только с людьми с такими же хорошими манерами. Поэтому я думаю, что родителям обязательно стоит привить детям хорошие манеры, научить говорить «пожалуйста» и «спасибо». Я побывал в 80 странах и убедился, что, выучив лишь «привет, как поживаете», «пожалуйста» и «спасибо», можно объясниться в любой стране мира.

Данную информацию можно получить у сотрудника аэропорта или купить разговорник и пользоваться такими словами и фразами, как «пожалуйста», «спасибо», «как поживаете?», «доброе утро», «добрый день» и т. д. Этого вполне достаточно. «Пожалуйста» и «спасибо» – поистине волшебные слова. Если будете их употреблять, то, где бы вы ни оказались, люди начнут улыбаться вам в ответ, открывать для вас двери и помогать.

Дэн

Да, здорово! Девятое качество – влиятельные люди отличаются особым отношением. С ним, в общем-то, почти все понятно. Отношение мы немного затронули в обсуждении харизмы, но расскажи, как оно помогает оказывать влияние на окружающих.

Брайан

Отношение исключительно важно. Эрл Найтингейл называл отношение самым важным словом в языке, ведь именно это первое, что люди в вас чувствуют. Свою книгу «Думай и богатей» Наполеон Хилл начал с описания важности позитивного настроения. Лучшее определение позитивного настроения, которое мне попадалось, звучит так: это позитивная реакция на стресс. В жизни полно взлетов и падений, разных трудностей, но в целом в напряженных ситуациях нужно стараться сохранять позитивное отношение и жизнерадостность. Ищите светлую сторону. Из любого события извлекайте полезный урок. Поднимайтесь над проблемами и сложностями. Всегда будьте вежливы. Вы сможете покорить полмира, если будете милы, очаровательны, позитивны и жизнерадостны.

Дэн

Номер десять: влиятельные люди не опускают руки перед лицом трудностей. Расскажи о важности настойчивости и упорства.

Брайан

Говорят, без упорства, настойчивости и целеустремленности успеха не видать, поскольку наша жизнь изобилует проблемами; единственный вопрос – как вы на них реагируете. В двадцать с чем-то лет я зачитывался психологической и метафизической литературой и почерпнул оттуда знания о ментальном предварительном

программировании, то есть о возможности заранее мысленно запрограммировать себя: вы можете решить идти вперед, невзирая ни на какие трудности.

Вы должны заранее определить для себя: «Если я столкнусь с трудностями или неприятностями, то всегда буду реагировать позитивно, что бы ни случилось. Я отскочу, как мячик, но не сломаюсь». Мой друг Чарли Джоунс говорил: «Неважно, как низко вы упадете, но важно, насколько высоко потом подскочите». Нужно заранее принять решение: «Что бы ни произошло, я никогда не сдамся» – и с этого момента вы никогда не сдадитесь.

Вот что удивительно: люди сдаются, потому что не приняли решения не сдаваться. Я постоянно повторял своим четверым детям: «Я точно знаю, что ты, Майкл, Кристина, Дэвид или Кэтрин, никогда не сдашься. Ты никогда не сдашься». А они спрашивали: «Откуда такая уверенность? Что, если на меня навалится куча проблем?» На что я отвечал: «Да, но ты никогда не сдашься. Ты не из тех, кто сдается». И знаешь что? Все четверо давно выросли, и никто из них ни при каких обстоятельствах не опускает руки и не отступает. У них и мысли такой не возникает. Это словно заложено у них на генетическом уровне: они никогда не бросают начатое, всегда позитивно настроены. И вы можете дать себе слово: «Я никогда не сдамся» – и с этого момента не будете сдаваться. Скажите себе: «Я не буду сдаваться. Не отступлю. Буду сохранять позитивный настрой. Буду реагировать позитивно. И всегда буду готов к любым начинаниям». Скажите эти слова себе хотя бы раз, и подсознание воспримет их как команду, благодаря чему они превратятся в основополагающий жизненный принцип.

Вы также можете решить не поддаваться негативным эмоциям. Людей приучают к мысли о том, что и отрицательные, и положительные эмоции являются нормальными и естественными составляющими жизни; если вы испытываете первые, то испытываете и вторые. Некоторым людям в большей степени свойственны одни, а некоторым – другие эмоции. Если у вас возникают отрицательные, то обязательно возникают и положительные, а если возникают положительные, то обязательно возникают и отрицательные. Это абсолютно нормально, все равно что дышать.

Но я узнал, что это не так, главное – решение. Примите решение не поддаваться негативному настрою и скажите себе: «Нет, мною не владеют негативные эмоции».

И последнее: вы можете решить не простужаться. Люди этого не осознают, и для меня это тоже стало настоящим открытием.

Ты наверняка слышал, как в многочисленных интервью меня спрашивают: «Что вы делаете в состоянии депрессии?» или «Как ведете себя, если вы в плохом настроении?» А я всегда отвечаю: «Я не впадаю в депрессию, не впадаю в уныние». Я видел людей, которые всегда

пребывают в хорошем расположении духа, и спрашивал их: «Вам когда-нибудь доводилось быть в дурном расположении духа?» – «Нет, я никогда не испытываю негатива». – «А что, если все складывается не лучшим образом?» – «Я никогда не испытываю негатива». Они настроили себя на то, что никогда не будут испытывать негативные эмоции.

Любой читающий эту книгу может принять решение никогда не пасовать и не отступать перед житейскими трудностями, не испытывать негатива, всегда двигаться вперед, всегда быть позитивно настроенным. Просто примите решение один раз, и оно закрепится в вашем сознании. В любой ситуации, когда возникает вероятность негативных эмоций, ваше подсознание сразу же активизируется.

Глава третья

Влиятельные обманщики

Дэн

Прежде чем мы перейдем к конкретным методам влияния и их применению в различных сферах жизни, нам нужно разобраться с тем, чем влияние не является.

Зачастую очень влиятельные люди пользуются своими умениями в деструктивных и корыстных целях. Мы, а также социальные медиа называем подобных людей влиятельными обманщиками. Нередко они заверяют, что действуют в наших интересах, а в реальности их деятельность далека от позитивного и взаимно полезного влияния, о котором говорит Брайан. Как только вы распознаете присутствующих в вашей жизни влиятельных обманщиков, то сможете встать на более ровный путь к реализованности, успеху и счастью.

Брайан, меня всегда восхищало твое стремление познакомить людей с идеями самосовершенствования, доказавшими свою эффективность, независимо от степени усилий, прикладываемых для реализации этих самых идей. Ты не боишься говорить правду о том, что быстрых путей к успеху не существует, что он требует тяжелого труда и что нужно бежать от тех, кто предлагает бесплатный сыр в мышеловке.

Сказанное выше подводит нас к разговору о влиятельных обманщиках, о том, чем не является позитивное влияние. Расскажи о различии между позитивным влиянием, честной помощью людям в достижении ими желаемых целей, и негативным влиянием, тем, что можно было бы назвать манипуляцией (когда людей вводят в заблуждение, говоря им то, что они желают услышать, ради выгоды эгоистичного человека).

Брайан

Я начал работать над этой темой много лет назад. Изучая экономику, философию и психологию, я пришел к выводу, что человеческим существам свойственна серьезная слабость, а именно фактор целесообразности, или фактор Ц, как я его называю. Люди склонны выбирать самый простой и быстрый способ достижения желаемого, не особо задумываясь о долгосрочных последствиях.

Недавние исследования показали, что человеческий мозг полностью формируется к двадцати пяти годам, и под этим я подразумеваю, что именно в этом возрасте он начинает просчитывать долгосрочные перспективы. До двадцати пяти лет мозг ориентирован только на короткие сроки, немедленное вознаграждение, кратковременное удовольствие. Будущее расплывчато, неопределенно, не так важно. И только в возрасте между двадцатью пятью и двадцатью семью годами люди начинают ставить долгосрочные цели.

О целях я впервые узнал лет где-то в двадцать пять, и тогда мне показалось, что я умер и попал в рай. Я не мог поверить в их колоссальную роль. Все равно что ехать по незнакомой стране, не имея возможности отыскать дорогу, а потом внезапно обнаружить дорожные карты и научиться пользоваться навигатором. Как только я понял важность целей, меня охватило ликование: ого, я могу добиться куда большего прогресса быстрее, проще, с большей предсказуемостью.

Влиятельные обманщики с легкостью сбивают молодежь с пути. Влиятельные обманщики – это люди, в частности миллионеры и миллиардеры вроде Марка Цукерберга, а также радио, телевидение, газеты, которые представляют все так, будто успех зависит от какого-то ловкого трюка.

Однажды я руководил обучающей программой в Сан-Франциско; моя группа состояла из десяти или двенадцати человек. Каждые три месяца я брал с них большие деньги за встречу со мной раз в месяц, на которой мы обсуждали их бизнес и будущее. Два-три участника были серьезными бизнесменами, нацеленными на создание прочного бизнеса. Остальные не отличались особой серьезностью и рассказывали о той или иной хитрости, над которой работали.

Одна женщина поведала мне о своем вебсайте; она планировала запустить сайт (по сути, приложение) и заработать миллионы. На мой вопрос о предназначении этого сайта она ответила:

- Он подсказывает женщинам, как найти полезные ресурсы, и объединяет их в поиске хорошей работы, а также проверяет, насколько подходит им выбранная работа.
- Как-то сложно все выглядит, – заметил я.
- Ну да, – ответила женщина, – но вам нужно лишь нанять парочку инженеров, дать им указания, и те все сделают.
- Как вы собираетесь оплачивать их работу?

- Раздам каждому по приложению.
- Как продвигаются дела? – поинтересовался я.
- Да пока не очень успешно... Я только раскручиваюсь, обдумываю идею, но планирую все запустить и зарабатывать несколько миллионов долларов в год к следующему году.
- Серьезно? – переспросил я.
- Ну да, вы просто быстренько пишете приложение, пускаете его в продажу, ведь кругом одни мобильные телефоны, здесь никаких проблем.

На что я заметил:

- Знаете ли, множество других людей тоже пытается разрабатывать приложения.
- Да, конечно, только их идеи не идут ни в какое сравнение с моей. В мире так много женщин, и, как только работа будет закончена, половина женского населения бросится покупать его.
- Почему?
- Потому что все хотят получать качественную информацию о своей работе и карьерных возможностях.

Я решил более не вдаваться в обсуждение данного вопроса, поскольку счел, что эта женщина живет в стране розовых пони, и, разумеется, оказалось, так и есть.

Сегодня более миллиона предпринимателей в одиночку или с друзьями пытаются разработать очередное убойное приложение. Их количество можно сравнить разве что с количеством фермеров. Людей, работающих дома в надежде создать сенсационное приложение и сказочно разбогатеть, даже больше, чем фермеров, возделывающих землю на всех фермах в Соединенных Штатах. Вот сколько людей находятся во власти влиятельных обманщиков, как вы их называете.

По большому счету, – и я читал все эти исследования – на то, чтобы заработать первый миллион, у предпринимателя, начинающего новый бизнес, уходит от семи до десяти лет тяжелого труда. В среднем самостоятельно пробившемуся миллионеру требуется около двадцати двух лет. Но эти люди вкалывают в поте лица год за годом, и по прошествии двадцати двух лет их бухгалтер говорит им: «Кстати сказать, ваш чистый капитал составляет больше миллиона долларов».

Однако к большинству из тех, кто трудится не покладая рук и не поднимая головы, успех приходит примерно через семь лет. Это значит четырнадцать-шестнадцать часов работы ежедневно, шестьдесят-семьдесят часов в неделю, шесть-семь дней в неделю на протяжении семи лет. Согласно исследованиям, требуется около десяти тысяч часов

упорной, напряженной работы для достижения того уровня, когда ваши товары или услуги начнут приносить вам миллионы долларов.

Среднестатистическому миллиардеру, который сам пробил себе дорогу наверх, приходится работать примерно пятнадцать лет – пятнадцать трудных долгих лет. Всем им не везет, раз за разом они ошибаются, пробуют снова, ошибаются, пробуют снова. Но через пятнадцать лет, набравшись опыта, они выводят верное сочетание людей, факторов влияния, идей, технологий, возможностей, денег, репутации, и внезапно сверкает молния. В настоящее время в мире насчитывается 2437 миллиардеров, и 87 % из них добились успеха собственным тяжким трудом. То же самое относится и к миллионерам. Из 11 000 миллионеров 87 % – такое же количество – проложили себе путь самостоятельно. Остальные начинали этот путь, располагая теми или иными ресурсами, и трудились не покладая рук год за годом, год за годом.

Миллиардеров, которые, как говорят, сделали себя сами, постоянно спрашивают, как им удалось так разбогатеть за такое короткое время. Ответы поражают своей одинаковостью.

Во-первых, они ставят перед собой четкие цели. Они говорят: «У меня была конкретная цель – финансовая независимость, и я был готов на все».

Во-вторых, непрерывное обучение. Я уже упоминал, что Уоррен Баффет 80 % своего времени читает. Богатейшего человека в мире, мексиканца, зовут Карлос Слим. На прошлой неделе я выступал в Мюнхене перед бизнесменами из разных стран, и одна треть слушателей приехала из Мексики. Стоило мне упомянуть Карлоса Слива, как они едва не походили с ума: Карлос Слим – это мексиканский Уоррен Баффет. Он начинал, не имея почти ничего, организовал успешный бизнес по продаже цемента и стал миллиардером. Но он учится 60–70 % времени каждый день.

В-третьих, миллионеры, сделавшие себя сами, не боятся рисковать. Время от времени приходится идти ва-банк, как в покере, так как что-то намечается. Перед вами открывается возможность, большой прорыв или большой провал, и вы просто ставите на кон все.

Еще одно качество – способность долго и упорно трудиться. Любой из преуспевающих людей подтвердит, что был готов вкалывать намного больше своих коллег. Они раньше начинали трудовой день, усерднее работали и задерживались допоздна. Как мы уже упоминали ранее касательно Уоррена Баффета и Чарли Мангера, они работали, работали и работали не покладая рук. Наверняка вы слышали старую поговорку: «Чем больше я работаю, тем удачливее становлюсь». В беседах с огромным количеством миллионеров, добившихся успеха собственным трудом, я постоянно слышал рассказы о начальном этапе их деятельности. Они работали от рассвета до поздней ночи, больше всех остальных, по шестьдесят и более часов в неделю. Зачастую им

приходилось работать на протяжении многих лет, прежде чем им улыбнулась удача.

Кроме того, сделавшие себя сами миллионеры весьма амбициозны и позитивны. Исследователи опросили основателей 500 самых быстрорастущих американских компаний и выявили одно общее для них качество – исключительную оптимистичность, они все были очень, очень позитивны. Они точно знают: успех рано или поздно к ним придет, просто нужно попробовать различные варианты.

И вот еще одна отличительная черта миллионеров, сделавших себя сами: они не боятся пробовать различные варианты. Если один вариант не приносит желаемого результата, они ищут другой. Если и этот не срабатывает, они пробуют третий.

Эта совокупность качеств служит залогом настоящего финансового успеха. Успешные люди руководствуются четкими целями и письменными планами и постоянно работают над ними. Они трудятся десять, двенадцать, четырнадцать, шестнадцать часов в день, шесть-семь дней в неделю. И все время читают, непрерывно учатся, ими движет неутолимая жажда знаний. Они работают усердно и тяжело и при этом долгое-долгое время. Но, несмотря на это, далеко не всем улыбается удача.

Нередко можно встретить предложения семинаров и онлайн-программ на тему, как быстро разбогатеть, как легко заработать большие деньги, как воспользоваться той или иной хитрой уловкой или неким особым фокусом, которому вас готовы обучить за несколько тысяч долларов. Если вы примените эти трюки, то, стоит вам только щелкнуть пальцами, вы тут же начнете грести деньги лопатой. Но так не бывает. Помните: в лучшем случае лишь части одного процента суждено разбогатеть. Хотя сегодня с помощью компьютеров мы можем продавать и покупать с головокружительной скоростью, конкуренция до сих пор жестокая.

Желая выйти на финансовые рынки, будьте готовы состязаться с самыми умными и агрессивными людьми в мире. Их окружают умные агрессивные люди, которые наблюдают за вами в надежде выудить какой-нибудь секрет, благодаря которому они смогут заработать цент-другой.

В мире не счесть простофиль, желающих быстро и без труда заработать. Такие люди – легкая добыча для тех, кто продает им программы скорого обогащения. Однако большинство из этих продавцов идут ко дну, когда рынок падает. А многие из них уже на дне. У многих за душой ни гроша, за исключением денег, вырученных от продажи программ.

У меня есть хороший друг, весьма состоятельный и умный бизнесмен и инвестор. К нему постоянно обращаются с просьбами о вложении средств. «Не хотите инвестировать в мою блестящую схему, продукт, алгоритм, систему?» А он отвечает: «Без проблем. Расскажу, как мы поступим: я покажу вам свою финансовую отчетность и сколько я стою, а

вы покажете мне свою. И если вы благодаря своей системе зарабатываете больше меня, я вложу в нее деньги. В противном случае мы расстанемся и больше никогда не увидимся. Итак, покажите, сколько денег на вашем счету».

По его словам, на этом все разговоры заканчиваются. Просящий смотрит в пол, потом на него, потом снова в пол и заявляет: «Наверное, сейчас не самый подходящий момент для беседы, я лучше пойду». Он встает и уходит, поскольку никто из них ничего особо не зарабатывает. Они зарабатывают на вас, пытаюсь продать вам свои программы, но ничего не зарабатывают благодаря самим программам.

Дэн

Сейчас ты говоришь о том, кто пытается нажиться на чужой жадности или стремлении к выгоде, предлагая бесплатный сыр в мышеловке, мгновенное обогащение, мутные схемы. На какие еще качества, присущие влиятельным обманщикам, или манипуляторам, следует обращать внимание? Каких конкретно людей стоит остерегаться? Какой красный флажок должен выскакивать, предупреждая нас о том, что вот от этого человека нужно держаться как можно дальше?

Брайан

Самый главный вопрос – насколько хорошо дела идут у них самих. Сейчас есть такие интернет-гении, которые научились лепить новые продукты, как пирожки. Несколько разных компонентов сложили вместе, раз, два и готово – вот и новый продукт, который может продаваться на миллион долларов в неделю. И так раз за разом.

Проблема в том, что легких денег не бывает. Успешным может стать только качественный продукт – он должен помогать людям достигать финансовых целей, должен приносить радующие людей результаты. В моей организации работают двадцать семь человек, продающих онлайн различные продукты. У нас успешный бизнес, он стремительно развивается. В нашей базе данных 2,6 миллиона человек, поэтому многие к нам обращаются с просьбой: «Пожалуйста, позвольте нам выслать предложение для вашей базы данных». В силу этого нам приходится задавать им много вопросов.

Мы выдвигаем одно условие, которое помогает очень быстро расставить все по местам: любой предлагаемый нами продукт должен сопровождаться обязательной гарантией возврата денег. Мы продаем программы, преимущественно образовательные, но также финансово-инвестиционные, языковые, мотивационные (программы для постановки целей и самоорганизации). Следуя программе, вы получаете определенный результат. Нет результата – нет оплаты. И я с гордостью заявляю, что данного правила мы придерживаемся вот уже тридцать пять лет.

Данный подход мы впервые опробовали, когда я только начинал свою карьеру оратора. Интернета тогда не существовало, и мне приходилось давать гарантии, чтобы получить заказ. Я предупреждал: «Я готов выступить для вашей организации или компании, но, если вас не устроит моя работа, я не возьму оплату». Приглашающая сторона соглашалась. И такая договоренность возлагала на меня обязанность подготовить действительно хорошую программу, выступить с энтузиазмом и доставить удовольствие аудитории.

Когда над вашей головой висит Дамоклов меч неоплаты, вы из кожи вон лезете. Любой предлагаемый вами продукт должен дополняться обязательной гарантией. Если некто утверждает, что тот или иной продукт изменит к лучшему вашу жизнь, он должен ручаться за него головой. Мы с тобой долгое время работали с Nightingale-Conant, и у них я научился принципу: если гордишься своим продуктом, то даешь на него гарантию. Если покупатели по каким-то причинам остались им недовольны, то могут вернуть его и получить обратно деньги.

Мне всегда казалось, что это лучшее доказательство вашей уверенности в собственном продукте. Я видел много компаний, которые говорили: «Все в ваших руках. Действенность продукта зависит только от вас. Мы предоставили вам все, что нужно, а теперь всё в ваших руках». Я же выбрал иной подход. И начал с гарантии на один месяц, а потом на целый год. Я предлагал: «Возьмите программы, послушайте, почитайте, опробуйте, если не понравится, то в течение года можете отправить обратно, и я верну деньги в полном объеме, без вопросов и комиссий».

Давать годовую гарантию я научился у одной из крупнейших и лучших многоуровневых маркетинговых компаний. Она давала гарантию «пустой бутылки»: вы могли купить ее продукт, попользоваться им, опорожнить бутылку или емкость, но, если продукт вам не понравился, вы могли принести обратно пустую бутылку и получить возврат денег в полном объеме без всяких вопросов.

И я подумал: «Это прекрасная гарантия».

Дэн

В данном случае мы наблюдаем в действии упоминаемый тобой ранее принцип взаимности. Большинство людей чувствуют, что извлекают некую пользу, и стараются ответить тем же, тоже принося какую-то пользу. Кто-то может испугаться: «Боже мой, да они же нас до нитки обдерут», но, как ты уже сказал, если ты предлагаешь нечто действительно ценное, то можешь подкрепить свое предложение, даже если это лишь пустая бутылка.

В мире, помимо людей, огромное число других источников позитивного и негативного влияния. Первые способствуют успеху и благополучию, а вторые, хотя и могут подарить несколько кратких волнующих мгновений, влекут за собой неудачи и несчастье. Можешь ли ты сравнить и

сопоставить эти источники? Мне нравится представлять людей в виде диаграммы, на одной стороне которой влиятельный обманщик, а на другой – лицо, способствующее позитивному успеху.

В качестве примера можно привести человека, который тратит два часа на бездумный просмотр реалити-шоу. Время от времени всем нам нужна передышка, но есть огромная разница между непрерывными низкопробными передачами и двухчасовым отдыхом за чтением профессиональной литературы. Это два различных подхода к отдыху: первый оказывает на вас негативное, а второй позитивное влияние. Что еще в нашем окружении, по вашему мнению, негативно сказывается на пути к успеху? Какими действиями можно было бы заменить эти факторы?

Брайан

Я посвятил изучению данного вопроса сорок лет и тысячи часов. Самое серьезное препятствие на пути к настоящему стабильному успеху – уверенность в том, что нечто стоящее можно получить задаром или почти задаром. Хорошие родители воспитывают детей с пониманием того, что даром ничего не дается и что человек получает от жизни ровно столько, сколько вкладывает.

Согласно моей любимой формуле, получаемая награда всегда равняется вложенным усилиям, так что чем больше усилий вкладываешь, тем больше отдача и выше награда. Хотите зарабатывать больше денег, придется постараться как следует.

Усилия можно разделить на физические и умственные. Сегодня все завязано на умственной деятельности, поэтому если хотите больше зарабатывать, то должны научиться получать результаты, за которые другие готовы вам платить. Спросите себя: «Какое одно умение максимально поможет мне добиться тех результатов, за которые люди будут мне платить?» Можете обратиться с этим вопросом к своему начальнику.

Питер Друкер говорил: «Слова “полезный вклад” изменят вашу жизнь. Некоторые стремятся зарабатывать деньги или добиться успеха. Вы же должны задумываться о полезном вкладе. Чем я могу принести реальную пользу своей компании или клиентам? Что еще я могу для них сделать?»

Начав изучать экономику, психологию, а затем метафизику, я твердо усвоил абсолютность закона сева и жатвы. Этот закон, называемый нами законом причины и следствия, восходит к Аристотелю, который сформулировал его в 350 г. до н. э. Это закон, а не теория или мнение. Согласно ему, чем больше вы вкладываете, тем больше получаете. Если хотите собирать более обильный урожай, вам следует позаботиться о количестве и качестве того, что сеете.

Скажем, вы говорите: «Ладно, я хочу увеличить свой доход в два раза. Иными словами, мне нужно вдвое повысить ценность своего вклада. Как же мне это сделать?» Вы можете либо больше работать, либо увеличить интеллектуальную ценность своего вклада и чаще делать то, что приносит пользу. Развивайте новые умения, которые позволят вносить более весомый вклад, тем или иным образом улучшающий жизнь окружающих. Самые успешные люди те, кто вкладывает сердце и душу в служение другим.

Я написал 80 книг и нередко меня посещает мысль: «Больше не хочу ничего писать». Но потом у меня возникает какая-нибудь идея касательно очередной книги. Одна из таких идей называется «фактор сравнения». Для меня все просто: мы добиваемся успеха, делая счастливыми своих клиентов. Если вы осчастлививаете клиентов, они будут довольны вашим продуктом, купят его и купят неоднократно. Однако мы живем в конкурентном мире, и конкуренты тоже хотят осчастливить ваших клиентов. Но поскольку вы уже доставляете им радость, то переманить клиентов к себе конкуренты могут, только сделав их еще счастливее.

И как же этого добиться? Обслуживать быстрее, как делают Джефф Безос или Domino's Pizza. Предлагать более высокое качество, как Tiffany или спортивная одежда Lululemon. Но всегда должно быть сравнение в сторону повышения. Лучше, умнее, проще, удобнее, но обязательно, что называется, сравнительная степень.

Это означает, что вы предлагаете клиенту нечто настолько важное, что он отдает предпочтение именно вашему продукту, а не продукту конкурентов. Ваша задача – постоянно искать способы повысить степень сравнения. Иногда за счет большей вежливости, большей обходительности, большей чистоты.

Люди полагают, что состояние туалетов соответствует уровню чистоты парковочных мест, изучают порядок на парковке. Если она чистая, то, по их предположению, и туалет будет чистый, поэтому они могут остановиться и всей семьей поесть. Вот почему все парковки McDonald's всегда чистые: люди полагают, что они чище, чем у конкурентов.

Неустанно задавайте себе вопрос: что еще мы можем сделать для обеспечения сравнения в сторону улучшения?

Дэн

Я думаю, что эту формулу – повышение ценности означает тяжелый труд, сколько бы времени на это ни потребовалось, – можно использовать практически в любых ситуациях. О ней можно также рассуждать в контексте влиятельных обманщиков.

В плане здоровья, к примеру. Все мы видели множество рекламных роликов таблеток, которые помогают стать умнее или быстрее похудеть.

В большинстве случаев эти ролики никак не контролируются, они идут в позднем эфире.

Создается впечатление, что достаточно лишь проглотить таблетку, как сразу станешь таким-то или таким-то. В противоположность позитивному поведению, предполагающему здоровую диету и физическую нагрузку.

Анализируя модель целесообразности, дающую вам то, что вы хотите получить, предлагающую некую выгоду «за бесплатно», в сравнении с моделью повышенной ценности, можно распознать многих влиятельных обманщиков. Вы тратите слишком много времени, поддаваясь подобным предложениям, но те, кто оказывает на вас положительное влияние, не требуют такой цены.

Один из факторов влиятельного обмана, который мне хотелось бы обсудить с тобой, связан с нездоровым семейным воспитанием или неблагоприятными отношениями. Некто подвергается негативному влиянию в течение длительного времени – возможно, это психологическое или сексуальное насилие. И такое негативное влияние длится многие годы. Брайан, как людям оправиться после неправильного воспитания и переключиться на более здоровую форму влияния сперва по отношению к своей жизни, а затем к жизни других людей? Как разбить порочный круг со своими детьми?

Брайан

На этот вопрос я пытаюсь найти ответ всю свою жизнь, начиная с тяжелого детства. Я потратил на изучение данной темы несколько тысяч часов и хочу резюмировать свои выводы: почти каждому из нас в той или иной степени довелось столкнуться с нездоровым воспитанием. Ребенок приходит в этот мир, и он как чистый лист бумаги. Ему неведомы отрицательные эмоции, злость, разочарование, страхи, фобии, у него нет ничего. Ребенку присущи лишь нормальные и естественные страх падения и страх перед громкими звуками.

В раннем младенчестве у детей формируются два негативных поведенческих паттерна. Негативный поведенческий паттерн – произвольная реакция на внешний раздражитель. Первым таким паттерном является боязнь неудач. Она появляется, когда один или оба родителя постоянно говорят: «Нет. Перестань. Не лезь туда» и кричат, наказывают, бьют, обзывают ребенка, который делает то, что им не нравится. Детями движет только одна потребность – в любви и безопасности, поэтому крики и ругань родителей повергают их в ужас, заставляя чувствовать себя уязвимыми. В результате, вместо того чтобы кричать, плакать и смеяться, дети начинают приспособлять свое поведение таким образом, чтобы заслужить безусловную поддержку родителей.

Вторым паттерном является страх отторжения, страх неодобрения, страх не понравиться. Он появляется, когда родители говорят: «Перестань

валять дурака. Положи это. Не трогай», шлепают, дают пощечины. У ребенка формируется боязнь быть отвергнутым. И вот к двух- или трехлетнему возрасту у ребенка уже сформированы два паттерна – «я не могу» и «я должен»: «Я не могу делать то, чего не хотят мои родители, и я должен делать то, что их радует». Родители постоянно критикуют и наказывают ребенка за нежелательное, с их точки зрения, поведение. Таким образом они постоянно лишают ребенка своей любви.

В этот период дети нуждаются в любви так же, как розы нуждаются в дожде, как мозг – в кислороде. Если лишить ребенка кислорода, он умрет. Родители угрожают лишением любви, говоря: «Прекрати дурачиться. Перестань. Не делай так». Поскольку потребность ребенка в любви не меньше, чем потребность в кислороде, у него быстро развивается страх отторжения, боязнь неодобрения.

Один из главных постулатов психологии гласит: любое негативное поведение во взрослом возрасте обусловлено дефицитом любви в детстве. Недостаток столь нужной любви опасен для ребенка, как опасно прекращение поступления крови к мозгу, поэтому важнее безусловной любви для него нет ничего. И нет ничего более болезненного и травмирующего, чем лишение этой любви. Хуже всего лишить любви, а потом одарить ею, снова лишить, а потом снова одарить, из-за этого ребенок начинает страдать невротическими и психопатическими расстройствами, становится злым, боязливым, неуравновешенным, ведь он никогда точно не знает, что нужно или не нужно делать ради обеспечения непрерывного потока любви наподобие непрерывного потока кислорода.

И что же происходит в итоге? Ребенок вырастает, преисполненный страхом перед неудачами, ошибками, наказанием, отторжением, риском, отсутствием любви и стабильности. Подросшего ребенка мучает этот ужасающий страх перед неудачами: «Если я сейчас оступлюсь или ошибусь, то потеряю родительскую любовь, не буду в безопасности, окажусь в беде. Если не стану делать то, что одобряют родители, буду наказан, меня не будут любить, и я окажусь один в пугающем мире».

По мере взросления ребенка эти два страха растут и принимают все новые и новые формы: страх перед неудачей, риском, потерей, трудностями, неодобрением, мнением посторонних людей, отсюда гиперчувствительность. Все главные страхи берут свое начало в страхе перед неудачей и отторжением.

На прошлой неделе я общался с одним мультимиллионером, и тот признался: несмотря на все достижения – большой дом, дорогая машина, прекрасная жизнь, колоссальный успех, – его постоянно грызет изнутри страх того, что в один момент он может всего этого лишиться. Все это уходит корнями в детство; именно тогда, когда ему не исполнилось и пяти лет, в него вселили страх потери, неудачи, утраты всего. В большинстве случаев родители даже не подозревают, что

творяют, не имеют ни малейшего понятия, им кажется, будто они всего лишь контролируют ребенка, угрожая ему неодобрением, если тот не станет слушаться. Им и невдомек, что тем самым они закладывают основу данного паттерна.

У меня четверо детей, и мне было хорошо известно, что самая злокачественная опухоль, разъедающая человеческие души, – деструктивная критика, поэтому своих детей я никогда не критиковал. Это была моя четкая позиция, хотя она вовсе не означала, что мы никогда не ссорились, не спорили, не расходились во мнениях. Но я никогда не говорил: «Ты плохой».

Моих детей исключали из школы. Мои дети попадали в неприятности, творили всякие глупости, свойственные детям. Дети нередко выкидывают коленца, но что бы они ни вытворяли, я усаживал их и говорил: «Что случилось?» Они, конечно, сильно нервничали, но я успокаивал: «Не беспокойтесь. Все в порядке. В молодости и мне доводилось чудить, просто расскажите, что произошло, выкладывайте начистоту». И тогда они признавались: «Я сделал то-то и то-то, случилось то, что случилось». Мы обсуждали произошедшее, после чего я спрашивал: «Что будете делать в следующий раз?» – «В следующий раз мы будем осмотрительнее», – отвечали они. «Это здорово, – говорил я, – потому что мои родители обычно сурово меня наказывали, а потом еще десять лет об этом напоминали. Они копили мои промахи и ошибки и, что бы я ни сделал, не упускали случая припомнить мне какой-нибудь проступок, совершенный много лет назад». Поэтому собственных детей я утешал: «Так бывает». Проходили годы, и мы шутили, когда я напоминал: «А помнишь, что ты натворил?» – «Да». – «Вот уж действительно учудил так учудил». – «Да». Никаких отрицательных эмоций. Никакого тяжкого бремени за плечами.

Как вы справляетесь с этими проблемами, став взрослыми? Мы выяснили, что ядром вашей личности является самоуважение, то есть то, как сильно вы себя любите, как сильно себе нравитесь. Степень вашей любви к себе определяет степень вашей любви к другим. Начинайте с фразы «Я нравлюсь себе». За всю мою жизнь эти слова стали самым большим для меня откровением. Каждый раз, когда вы произносите «Я себе нравлюсь, я люблю себя», ваши страхи стремительно исчезают, а любовь к себе поднимает вас вверх, точно качели. В конце концов вы достигаете точки безусловной любви к себе.

Я всегда повторял своим детям: «Я люблю вас, несмотря ни на что. Что бы вы ни сделали, я не стану любить вас меньше, чем на сто процентов». Кто-то из них спрашивал: «А если я разобью этот стакан?» На что я отвечал: «Что бы вы ни сделали, мы с мамой не станем любить вас меньше, чем на сто процентов». Повторяйте эти слова время от времени, иначе они будут восприниматься детьми слишком абстрактно.

Дэн

Брайан, предположим, что кто-то пытается избавиться от тяжелого наследия неправильного воспитания. Хочет освободиться от этого груза, чтобы оказывать положительное влияние на собственных детей. Но порой идти вперед им мешает обида, невозможность простить, они не могут забыть о прошлом и отпустить его. Можешь рассказать об этом? Иногда в словах «Я себе нравлюсь», произнесенных сквозь зубы, прячутся негодование и нежелание прощать, за которые человек упорно цепляется. Как же стать свободным?

Брайан

Хорошо, что ты затронул этот вопрос, ведь это, вероятно, наиважнейший момент личностного развития: нежелание или неготовность прощать серьезно мешает обретению счастья. На недавно состоявшемся выступлении я упомянул, насколько важно прощать всех, кто когда-либо так или иначе вас обидел. Отпустите обиду и осознайте, что она не связана с обидевшим вас человеком, она связана с вами. Скажите: «Я прощаю родителей за все ошибки, совершенные ими в процессе моего воспитания. Я прощаю братьев и сестер, друзей, всех, с кем меня когда-либо связывала жизнь. Я прощаю своего начальника, а также полностью и безоговорочно прощаю себя».

Величайшее наставление, оставленное Иисусом в Новом Завете, состоит как раз в прощении – прощать до седмижды семидесяти раз, пройти не версту, а две версты, даровать искреннее прощение. Чтобы убедиться, что вы в полной мере освободились от всего негативного, перечислите всех людей, присутствующих в вашей жизни, и простите их от всего сердца за любые нанесенные вам обиды.

Свои рассуждения на данную тему я завершу одной историей. Однажды мне позвонил человек из Нидерландов; он говорил по-английски и попросил о личном разговоре. Обычно я не отвечаю на такие звонки, но что-то в его тоне заставило меня поверить в важность этого разговора. В ходе беседы выяснилось, что мой собеседник вырос в не самой благополучной семье. И ненавидел ее. Он рос вместе с агрессивными братом и сестрой, женился, но неудачно, был обманут своим партнером, разорился, потерял все, что имел, к тому же у него обнаружили серьезные проблемы с сердцем.

Помимо рака в начальной стадии, у него имелась куча других заболеваний. Врач заявил ему: «Вы скоро умрете. Ваша система настолько изношена, что больше похожа на добитую машину. Жить вам осталось не больше шести месяцев, так что стоит помириться со всеми, кто есть в вашей жизни, поскольку современная медицина ничем вам не поможет». И еще врач добавил: «Отпустите некоторых людей. Вы на многих держите злость. Просто отпустите их».

Мой собеседник ушел от врача, понимая, сколько злости в нем таится. Он составил список из тридцати девяти человек, к которым питал не

просто злость, а лютую ненависть. Затем он прошелся по списку со словами: «Что ж, я готов их простить». Он вычеркивал из списка человека за человеком, думая, как сильно злился, и прощая каждого из них: «Я от всего сердца его прощаю». Он услышал об этом приеме в моей программе «Психология достижения» от Nightingale-Conant. «Я искренне прощаю этого человека за все содеянное и отпускаю его». С некоторыми именами из списка справиться было нелегко, но он все-таки проработал его до конца. И пошел по второму кругу. В одних случаях он решал позвонить человеку, а в других предпочитал увидеться с ним лично.

Он привел в порядок все дела, составил завещание, распродал всю одежду. После этого обзвонил и лично встретился с разными людьми, просил у них прощения и прощал сам. Ему пришлось немало поездить по Соединенным Штатам, Европе, Великобритании, что заняло полгода. Он прощал сам и просил прощения.

Постепенно состояние его здоровья улучшалось, ему становилось все лучше и лучше. По истечении шести месяцев его разум, душа и сердце полностью очистились. Он простил абсолютно всех, кто когда-либо причинил ему боль. У него не осталось никаких негативных эмоций. Он прекрасно себя чувствовал, не испытывал боли и снова обратился к врачу. Тот не мог поверить своим глазам: «У вас не наблюдается ни одного симптома». Между тем он старался зарабатывать деньги, и вскоре его доход превысил прежний, при этом разум и сердце его очистились. В нем не осталось ни единой негативной мысли или чувства. По прошествии шести месяцев он кардинально изменился, начал совершенно новую жизнь. И его переполняли самые чудесные эмоции. Я подумал тогда: «Какая невероятная история!»

Я рад, что ты поднял эту тему – насколько важно от всего сердца раз и навсегда простить всех, кто когда-либо нанес вам обиду.

Дэн

Даровав прощение, вы почувствуете, как очищается сознание, как исчезают шоры, через которые вы пытались смотреть на окружающий мир, и сможете с большей эффективностью оказывать влияние на окружающих, особенно на собственных детей.

Спасибо, Брайан. Интересные рассуждения.

Глава четвертая

Влияние в цифровую эпоху

Дэн

Брайан, давай перейдем к влиянию в цифровую эпоху. Это весьма актуальная тема. Многие люди нередко воспринимают влияние исключительно как человеческую сферу деятельности, но мы постоянно задействуем все новые технологии.

За время твоей сорокалетней карьеры произошли радикальные изменения в экономике, от проводных телефонов, мимеографов, отпечатанных на машинке писем, личных встреч мы перешли к смартфонам, цифровым файлам, электронной почте, и наше внимание стало медлительным и рассеянным. Можешь рассказать о проблемах, которые цифровая эпоха создает для людей, стремящихся к большему влиянию?

Брайан

Любой человек хочет достигать поставленных целей быстрее, проще и с меньшими затратами. И в этом на помощь нам приходят различные технологии. Задача компьютерных программ, программного обеспечения и прочего в том, чтобы помочь нам в быстром достижении целей, особенно в плане коммуникации. По сути, все наши устремления, все достижения в истории человечества, начиная еще с наскальных рисунков, сводятся к попыткам осуществлять коммуникацию быстрее, проще, экономичнее, с большей четкостью и при этом с большим числом людей.

Маленькое отступление: в чем функция языка? В обмене информацией. Кроме того, язык, слова есть сжатые мысли. Слово, представляющее собой сжатую мысль, имеет множество значений. Возьмем, к примеру, такие слова, как любовь, желание, надежда, ненависть, война, сострадание или понимание. В каждом из них заложено множество разных смыслов.

В Оксфордском словаре к слову *nice* (милый, вкусный, аккуратный) приводится сорок четыре значения, и каждое из них верно в соответствующем контексте. Комбинируя это слово с другим словом, имеющим двадцать или тридцать значений, вы можете выражать очень сложные мысли, а сложная мысль из двух слов одного человека кардинально отличается от сложной мысли другого человека. Поэтому древние тексты, включая Библию, очень часто интерпретировались неверно, что во многих случаях привело к существенным расхождениям с изначальным замыслом автора.

Порой одно слово или даже одна запятая может лишить договор юридической силы. Я читал об одном юридическом процессе, состоявшемся в Чикаго несколько лет назад. Судья постановил, что запятая изменила смысл всего пункта договора настолько существенно, что присудил истцу \$40 миллионов. Смысл договора с запятой именно в этом месте менялся так сильно, что одной стороне пришлось выплатить второй \$40 миллионов, а если бы она захотела подать апелляцию

против подобного решения, то сумма увеличилась бы до \$100 миллионов. Таким образом, полнота смысла основного пункта (кажется, всего там было тридцать пунктов) так и осталась нераскрытой из-за запятой, оказавшейся в неподходящем месте в неподходящее время.

Дэн

Вот это история!

Брайан

А вот еще интересный нюанс касательно влияния. Вы что-то мне рассказываете, а я в этот момент думаю: «Черт, нужно заниматься этим после работы» или «Моя жена просила меня забрать вещи, прежде чем ехать домой». Вторая мысль врывается в первую и нарушает ее. Иначе говоря, я получаю ваше послание, но упускаю решающий элемент. Это называется шумом.

Одно из используемых вами слов отличается от того, что слышу я, поэтому я повторяю вашу мысль другим словом, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял. А вы отвечаете: «Нет, я имел в виду совсем не то, а вот это». Видите, сколько недопонимания в простой беседе. Поэтому в контексте влияния в цифровую эпоху нам крайне важно замедлиться, и перепроверить, и подтвердить, и удостовериться.

Когда я руководил своей компанией, то частенько обращался к сотрудникам с теми или иными просьбами. И сотрудник мне отвечал: «Хорошо, сделаю». Но я каждый раз просил: «Повтори, о чем я тебя только что попросил». «Вы просили сделать то-то таким-то образом к такому-то времени», – отвечал он. «Нет, – возражал я, – моя просьба звучала не так. Я просил сделать то-то так-то к такому-то сроку».

Так у меня появилась привычка заставлять сотрудников приносить с собой на совещания блокноты вроде тех, какими пользуются стенографисты, и в ходе обсуждения они записывали все мои просьбы. После чего просил зачитать написанное. В половине случаев простые фразы понимались превратно, а улавливаемый ими смысл отличался от смысла, который я вкладывал в свои слова. Такая ситуация могла повлечь за собой совершенно иной порядок действий, а следовательно, совершенно иной результат.

Считается, что во время Гражданской войны самым значимым прорывом конфедератов стала Геттисбергская битва. Войска южан вторглись на север, и неожиданно они встретились под Геттисбергом (Пенсильвания). Войска южан наступали с севера, а армия северян наступала с юга, и в этом месте произошла их случайная встреча. Сражение началось без предварительного планирования, генералы не понимали, что происходит, вооруженные силы подтягивались с разных сторон, чтобы соединиться друг с другом.

В битве при Геттисберге решающую роль сыграли три дня. Одним из важнейших моментов всей битвы стал второй день, когда Роберт Ли приказал генералу Лонгстриту занять позицию на поле сражения, на правом фланге армии Союза, и в самый неожиданный момент атаковать вражеские позиции. Генерал Лонгстрит не считал выбранное место удачным для атаки и поэтому выдвинул армию вперед лишь наполовину, продержав ее там весь остаток дня. Продвинулся он дальше, продолжай агрессивное наступление, он мог бы одолеть армию Союза, поскольку многие ее отряды еще не подтянулись. Южане выиграли бы Геттисбергскую битву, и война вполне могла бы быть закончена.

Ли продвинул войска вперед, но Лонгстрит целый день держал войска в ожидании на позиции. И только в четыре пополудни Ли отправил Лонгстриту сообщение: «Почему ты еще не выдвинул силы вперед?» Лонгстрит ответил: «Я думал, ты приказал выдвигать войска в самый неожиданный момент». Ли ответил: «Да, неожиданный момент настал. Пожалуйста, выдвигайтесь». Лонгстриту не особенно хотелось это делать, но он подчинился. К сожалению, северяне успели подготовиться. За ночь они подтянули резервы в приличном количестве и имели значительный перевес.

Началось кровопролитное сражение, огромное число убитых, кругом царили жестокость и смерть. Войска южан были отброшены назад. Второй день закончился патом. Если бы на второй день Лонгстрит продвинулся в соответствии с приказом генерала Ли, армия южан могла бы одержать победу и исход всей Гражданской войны мог бы оказаться совсем иным.

На третий день стало очевидно, что северяне полностью укрепили линию обороны вдоль хребта и занимали более высокие позиции. Ли отдал приказ оставшейся армии, которую возглавлял генерал Пикетта, переходить в наступление и атаковать центр. Это наступление получило название «атака Пикетта»: девять пехотных бригад южан были брошены вперед, опять-таки в результате недопонимания, но оказалось слишком поздно. Атака бригад Пикетта была полностью отбита, они отступили, армия южан потерпела поражение и была вынуждена снова отойти в Вирджинию. Прорыв, который сейчас называется *highwater mark*, символизирует высший успех армии Конфедерации в Гражданской войне. В результате почти через два года южане проиграли войну и история сложилась так, как сложилась.

Причиной случившегося стало непонимание одного слова. К тому же могли один человек на свое усмотрение выдвигать армию или нужно было дожидаться более подходящего момента?

Посмотрите на огромные объемы информации, миллионы слов, ежедневно генерируемые в интернете и по электронной почте. Неверная интерпретация, отличная от замысла автора, может повлечь за собой ошибочное деловое решение, неправильные действия. Она может даже

привести к краху компании или упадку целой индустрии. Несмотря на стремительное ускорение жизни, множество ситуаций требует человеческого участия – способности отступить, взять паузу, оценить происходящее, проанализировать и обсудить проблему или вопрос с другими людьми.

Чарли Мангер, о котором мы уже упоминали ранее, использовал данную концепцию, названную им «глубокая мысль». Она предполагает некоторую паузу для тайм-аута, возможности спокойно и обстоятельно оценить сообщаемую информацию, ее смысл, что мы должны и не должны делать.

Дэн

Сегодня как никогда нелегко безраздельно завладеть чьим-то вниманием, поскольку люди постоянно на что-то отвлекаются. Мы говорили, как сотрудники приносят на совещания цифровые устройства. Ты выступаешь с презентацией, а присутствующие то и дело бросают взгляды на свои гаджеты. Дети очень увлечены всеми этими штуками, на них отвлекаются водители, и это серьезная проблема. Но существуют ли правила влияния в цифровом мире и правила, которым нужно следовать? Нужно ли оставить какие-либо формы и способы коммуникации исключительно для личного общения?

Ты как-то ссылался на тот факт, что около 80 % коммуникации приходится на язык тела; важны не только слова. Итак, что бы ты посоветовал человеку, стремящемуся оказывать влияние? Когда цифровые средства уместны, а когда коммуницировать лучше непосредственно, воочию, один на один?

Брайан

В данном контексте мое любимое слово – последствия. Более тридцати лет изучая тему грамотного распределения времени, я пришел к выводу, что ценность или важность решения определяется потенциальными последствиями. Дэниел Канеман из Принстонского университета противопоставляет быстрое мышление медленному, выделяя в психике человека две системы: систему 1 и систему 2.

Система 1 срабатывает быстро, позволяя, к примеру, ехать в плотном потоке машин, быстро совершать повороты, уклоняясь от других водителей. Она интуитивна, эмпирична, быстра и не требует особой глубины. Она задействуется, когда вы ведете машину, идете по улице, поскольку вам приходится действовать оперативно, не раздумывая.

Медленное мышление (система 2) подключается в тех случаях, когда речь идет о серьезных последствиях. Если вы сейчас принимаете то или иное решение, результаты его – сколько людей оно затронет и как долго продлится это воздействие – могут оказаться весьма значительными.

В процессе преподавания я объединяю эти две системы – долгосрочное и краткосрочное мышление. Краткосрочное мышление работает, когда ваши действия влекут за собой ограниченные последствия: положить в кофе одну ложку сахара или две? А вот покупка автомобиля, предметы, которые вы планируете изучать в университете, выбор человека, с которым планируете связать всю оставшуюся жизнь, выбранная профессия, работа – все это имеет самые серьезные последствия.

Принимая решения, имеющие существенные последствия, вы должны замедлиться и скрупулезно просчитать варианты, как делают шахматисты. Шахматист долго обдумывает каждый ход: следует пойти так или так, какие последствия такого хода? Если передвинуть фигуру сюда, как поступит противник?

Дэн

Говоря о быстром и медленном мышлении, можно ли утверждать, что для быстрых форм коммуникации приемлемо использование цифровых средств, ведь цена ошибки невелика?

Брайан

Никаких серьезных последствий, да.

Дэн

Получается, важные переговоры или совещания лучше проводить в формате личного присутствия?

Брайан

Если решение имеет далеко идущие последствия, если оно влияет на направление развития рынка, потоки клиентов, то не стоит делать скоропалительные выводы. Эдвард Банфилд утверждает, что в случае серьезных последствий с долгосрочной перспективой следует двигаться очень медленно и с большой осторожностью. Ему вторит и Канеман: ответственные, значимые последствия требуют предельно аккуратных действий. По его мнению, слишком часто люди задействуют быстрое мышление в ситуациях, когда нужно прибегнуть к системе 2.

Величайшая ошибка – принимать решение поспешно, необдуманно. Люди не задумываются о возможных последствиях. Вернемся к примеру с шахматистами: хороший игрок видит, как может разворачиваться партия. Если вы сделаете так, конкурент может сделать так. И тогда вам придется поступить вот так, что означает, что конкурент поступит определенным образом. И так мысль раскручивается по спирали, поэтому приходится проявлять особую вдумчивость. Таким образом, медленное мышление требуется в случае значительных последствий.

Быстрое мышление подходит, когда последствия несущественны и их можно быстро исправить.

Дэн

Следовательно, если речь идет о крупной сделке или важном событии для компании, гораздо лучше встретиться с человеком лично, познакомиться с ним поближе, убедиться, что обе стороны одинаково понимают условия сделки. Кажется, в подобных ситуациях вы до сих пор хотите поддерживать личный контакт.

А есть ли области, где цифровые средства могут оказаться полезными в плане влияния? Я веду речь, к примеру, об онлайн-видеороликах, вашем вебсайте, Twitter, LinkedIn. Расскажи, каким образом эти новые медиа-платформы при грамотном использовании облегчают влияние?

Брайан

Важной новинкой последнего времени в бизнесе является использование АБ-мышления и ускоренного тестирования. У вас рождается идея изменить тем или иным образом свой товар или услугу. Затем вы берете испытательную базу, скажем 10 000 имен. Она носит название «большие данные»: именно они позволяют тестировать с большой скоростью. Далее вы рассылаете два предложения: 5000 людей отправляется предложение А, в котором указывается прежняя цена, а 5000 – предложение Б, в котором вы повышаете или понижаете цену, добавляя определенную функцию или свойство. И анализируйте полученные отклики. Если 5000 человек положительно отреагировали на новую функцию – они купили новый продукт благодаря новому, предлагаемому вами преимуществу, – тест считается успешным.

Одно замечательное правило гласит: «Если вы не располагаете данными, у вас есть только мнение». Другими словами, если вы не приводите в подтверждение цифры, у вас, по сути, есть только ваше личное мнение. У вас появилась потрясающая идея, но она остается лишь мнением, пока вы не подкрепите ее данными. А сегодня данные можно получить очень быстро.

В компании мы пользуемся программным обеспечением. Кто-нибудь приходит и говорит: «У нас есть 200 000 или 300 000 имен, и мы хотим организовать с вами совместное предприятие. Мы готовы продавать ваш продукт людям из нашей базы, а прибыль поделим». На что мы отвечаем: «Ладно, дайте нам 10 000 или 5000 имен для тестирования». После этого рассылаем этим 5000 человек из базы тестовое предложение нашего продукта, и очень быстро становится ясно, сколько людей на него откликнулось, в каком объеме они покупают и в чем разница по сравнению с предыдущим предложением. Мы также узнаем о различных закономерностях в приобретении других товаров или услуг, и эти данные могут очень многое рассказать о потребителях.

Так что порой в течение буквально часа или двух мы можем определить, подходящая это база или нет, будут ли эти люди покупать продукт и будут ли покупать его в достаточных количествах по запрашиваемой цене, а также сможем ли мы пойти дальше и предложить этот продукт всей базе из 200 000 имен. Все это позволяет нам проводить тестирование в рекордные сроки. Иногда мы тестируем утром, а уже после обеда принимаем решение, стоит ли рассылать аналогичное предложение 200 000 людей. Тестирование, тестирование, тестирование и еще раз тестирование, постоянно проводите АБ-тестирование и видоизменяйте свое предложение.

У тестирования в бизнесе есть правило: измените один элемент предложения и разошлите его 5000 человек, еще 5000 человек отправьте предложение с неизменным элементом. После чего сравните количество ответов. Доля ответивших довольно высока? Значит, дальше двигайтесь в этом направлении. Если же ответивших совсем мало, если продажи падают и прочее в таком духе, тогда останавливайтесь. Итак, главное правило – тестировать, тестировать, тестировать и подтверждать, подтверждать и подтверждать так быстро, как только возможно.

Некоторые компании ограничиваются двумя-тремя АБ-тестами одного и того же продукта с незначительными изменениями и доработками предложения в один день. Правило таково: вы проверяете имеющуюся основу, а затем меняете что-нибудь в своем предложении и смотрите, чем оно отличается от основы. Если отклики растут, это добрый знак. Если нет, это дурной знак, следовательно, лучше сделать паузу. Если все идет как надо, можно идти дальше. И так беспрерывно. Компании проводят такое тестирование в буквальном смысле каждый божий день, иногда по нескольку раз на день, особенно компании, чьи базы насчитывают миллионы людей.

Дэн

А что ты скажешь о социальных медиа? Считаешь ли такие средства коммуникации, как Twitter, Facebook и LinkedIn, полезными инструментами, помогающими влиять на других или рекламировать твой бренд?

Брайан

Нужно помнить, что каждый человек жаден, эгоистичен, амбициозен, тщеславен, невежествен и нетерпелив, поэтому мы все время задаемся вопросом: «Какая польза в этом для меня?» Любая рассылаемая вами реклама является попыткой побудить людей совершить некое действие, которое они не совершили бы в отсутствии вашей коммуникации. А люди всегда думают: «В чем моя выгода, в чем моя выгода?» Видя рекламу, они первым делом спрашивают себя: «Какая польза в этом для меня?»

Поэтому ваш заголовок должен подразумевать, что если обратить внимание на рекламу, то в жизни произойдут перемены – незамедлительные, скорые, желанные, значимые, во многом превосходящие перемены, обещаемые конкурентами.

Важнейший экономический принцип – принцип дефицитности. Я написал книгу под названием «100 железных законов успешного бизнеса», где рассматривал некоторые экономические законы, которые наглядно доказывают: в экономике дефицит определяет абсолютно все. Люди обладают ограниченными запасами денег, времени, ресурсов и энергии. Они стремятся получить максимум за минимум, поэтому находятся в постоянном поиске продуктов, услуг и предложений, которые улучшили бы их жизнь с минимальными затратами и максимально быстро.

Поэтому весь современный маркетинг сводится к попыткам попасть в яблочко и заставить потребителей воскликнуть: «Да! Я хочу этот продукт и хочу купить его прямо сейчас». Прежде всего нужно заставить их обратить внимание, а затем приобрести продукт и остаться от него в таком восторге, чтобы приобрести его повторно.

Современному маркетингу приходится предлагать покупателям нечто заманчивое, обычно бесплатное ибо очень дешевое или же с фантастическими гарантиями. Один мой друг владеет весьма успешным онлайн-бизнесом: покупает у Google ключевые слова. Одно из таких покупаемых слов – самоуверенность, которое он ставит с восклицательным или вопросительным знаком. Человек, считающий себя не очень уверенным, обращает внимание и кликает на это слово. Как бы вы хотели повысить уверенность в себе, научиться не испытывать страх в любой жизненной ситуации, выступать перед различной аудиторией, а также заставить окружающих поддаваться на ваши аргументы и покупать ваши товары и услуги?

Человек говорит: «Да, да, да, мне это нравится». – «Тогда кликните здесь. И получите желаемое». И ему предлагается модуль по уверенности в себе, гласящий, к примеру: «Добивается цели тот, кто активно действует, поэтому для самоуверенности нет ничего важнее активных действий. Для получения более подробной информации кликните здесь». По ссылке вы найдете небольшой очерк или несколько абзацев, посвященных активным действиям. Потребителя мягко подводят к осознанию того, что для развития высокого уровня уверенности в себе ему необходимо прочесть всю книгу целиком.

Для начала вам нужно спросить: «Вам действительно это интересно? Если да, предлагаем вам ознакомиться с тем, что вы получите в итоге». Вам нужно провести человека шаг за шагом таким образом, чтобы тот поверил: «Да, если я последую этим советам, то обрету уверенность в себе и смогу влиять на окружающих, люди станут ко мне прислушиваться, следовать моим советам». И в конце концов вы продаете им продукт, повышающий уровень их уверенности.

Основная задача маркетинга сводится к составлению предложения товара, в котором люди нуждаются прямо сейчас. Они считают, что уверенность в себе помогла бы им попросить повышения, пригласить женщину на свидание, ставить перед собой более амбициозные цели, заключать больше сделок, уволить неустраивающего их сотрудника и т. д.

Еще один момент. Вы пытаетесь повлиять на людей, которые уже нуждаются в некоем товаре или услуге. Вы не ищите тех, кто может заинтересоваться или нуждаться в этом товаре или услуге когда-нибудь в будущем, – вам надо найти тех, кто испытывает потребность в них в текущий момент.

Приведем один из используемых нами примеров. Предположим, вы продаете ручные огнетушители и встречаете человека, который на работе просто горит. Это хороший потенциальный клиент – человек, нуждающийся в огнетушителе прямо сейчас и готовый заплатить за него практически любые деньги. Преимущества владения огнетушителем настолько велики, что человек желает приобрести его незамедлительно. Вот каких клиентов вы ищите: тех, кто заинтересован и нуждается в вашем продукте, кто может позволить себе его незамедлительную покупку.

Дэн

Какой интересный комментарий! Если люди будут следовать этому правилу, особенно когда речь идет о влиянии в сфере маркетинга, то увидят, что специальное предложение, побуждающее к действию, является разумным применением социальных медиа. Если вы просто пудрите людям мозги или пытаетесь всучить им то, что никак их не трогает, те отвечают: «Знаете, я не могу заплатить за это», поскольку вы не предложили им никакого активного действия.

Давай чуть подробнее поговорим о мире бизнеса. Я хотел бы обозначить конкретные сферы в бизнесе, где мы можем использовать техники влияния. В деловом мире умению оказывать влияние найдутся десятки различных способов применения. Один из самых очевидных – продажи, но это настолько важная сфера, что мы выделим ее в отдельную тему для обсуждения.

В данном разделе я хочу поговорить о сферах за рамками продаж и попросить тебя рассказать о своих принципах, философии и стратегиях, позволяющих успешнее оказывать влияние в этой специфической области.

Первая – руководство другими людьми, особенно менеджерами среднего звена. Что бы ты посоветовал этим людям, если те хотят повысить продуктивность подчиненных?

Брайан

Прежде всего необходимо осознать, что каждый человек действует, руководствуясь личными, а не чужими мотивами. Поэтому, озвучивая новую идею, новую информацию, обязательно подавайте ее как возможность улучшить его качество жизни или работы. Этот человек должен увидеть прямую связь между вашей просьбой и улучшением условий его жизни.

Запомните этот базовый психологический принцип: люди предпринимают активные действия для того, чтобы в том или ином смысле стать лучше. Покажите им, что если они хорошо выполняют свою работу, то смогут изменить в лучшую сторону свою жизненную ситуацию; этот вклад повысит их значимость и обеспечит уважение остальных сотрудников, докажет их способность брать на себя повышенную ответственность, что гарантирует рост дохода. Всегда думайте в контексте желаний других людей. Отметьте, в чем они выиграют, почему их станут больше уважать, как они смогут продвинуться по карьерной лестнице.

Говорят, профессиональные солдаты молятся о мире, но надеются на войну. Они молятся о мире, потому что война приносит ужасные страдания, горе и гибель людей, но надеются на войну, поскольку именно там у них появляется возможность отличиться и продвинуться по службе. Именно там, действуя в опасной ситуации и одерживая решающие победы на полях сражений, они получают шанс стяжать себе славу и сделать стремительную военную карьеру. В период войны всего за несколько недель или месяцев продвинуться по службе можно намного быстрее, чем в мирное время.

Таким образом, один из способов оказывать влияние – убедить людей в том, что первоклассно проделанная работа откроет перед ними множество дверей. И это важно, ведь человеческие существа, как я уже говорил, ленивые, жадные и амбициозные. Они хотят преуспевать, двигаться вперед, а возможности для продвижения стимулируют работать качественнее.

Дэн

Брайан, уверен, ты входил в состав не одного совета директоров и часто консультировал различные компании. Если ты член совета директоров, каким образом ты можешь помочь генеральному директору, попросившему тебя войти в совет? Что ты считаешь своими обязанностями, как можно стать более влиятельным?

Брайан

Я входил в состав совета директоров два или три раза, и, поскольку у меня имеется опыт стратегического планирования, меня часто просят провести соответствующее обучение в компании. Перед собранием я общаюсь с членами совета, имеющими очевидное влияние, к которым прислушивается большинство. Вместо того чтобы обрушивать на них

лавину новых идей, я прохожусь по темам, которые планирую освещать. А также рассказываю, по каким вопросам нам нужно достичь консенсуса к концу дня, и искренне прошу об их участии. Я обязательно интересуюсь, есть ли у них какие-либо вопросы или предложения, как провести предстоящее собрание максимально эффективно и заручиться поддержкой всех присутствующих в отношении нового курса. Вот что я говорю: «Вас глубоко уважают остальные члены совета, и они с таким же уважением отнесутся и к вашим словам, и к вашим предложениям, поэтому я был бы крайне признателен за помощь».

По описанной схеме я действовал, к примеру, в прошлом месяце, когда проводил собрание совета директоров в крупной международной компании. Перед собранием я устроил предварительную встречу с самыми уважаемыми его членами. На собрании присутствовало около двадцати человек. Я обходил стол и спрашивал: «Билл, Эд, Сэм, Джерри, что вы думаете об этой идее или направлении?» Они уже были подготовлены, поэтому высказывали свое мнение (за или против). Их реплики отличались четкостью, ясностью.

В конце собрания мы достигли консенсуса и высокого уровня согласия. А эти люди стали пользоваться еще большим уважением и авторитетом. Остальные смотрели на них с почтением и говорили во время перерывов: «Очень толковые комментарии. Ваш вклад оказался весьма ценным». И сотрудники, и совет директоров были довольны. Президент, с которым я работал в тесном контакте, пришел в восторг, поскольку именно те сотрудники, от которых он ожидал наибольшего сопротивления, оказали наибольшую поддержку.

Мы говорили об избыточной подготовке, а это – предварительная подготовка. Если хотите, чтобы во время собрания за вами пошел более чем один человек, заранее пообщайтесь с каждым участником. Расскажите, что пытаетесь сделать, куда пытаетесь идти, убедите поделиться с вами мнением и суждениями. Вы удивитесь тому, какую пользу смогут принести эти люди.

Дэн

О собраниях. Наверняка нам всем доводилось сидеть на нескончаемых собраниях, где часами переливали из пустого в порожнее и казалось, что бессмысленным разговорам не будет конца. Уходя с такого собрания, ты так и не понимал, на чем все остановились, какие решения приняты и какие конкретные действия намечены. В прошлом мне случалось работать в компаниях, где за два с половиной часа совещания не удавалось достичь ровным счетом ничего. Ты уходил с совещания и на следующий день понятия не имел, к чему оно привело.

Какие общие рекомендации ты дал бы касательно собраний? Как можно стать влиятельнее и повысить эффективность собраний с тем, чтобы достигать поставленных целей и предпринимать активные действия?

Брайан

Вот как я обычно делаю. Открываю собрание и расписываю общую картину: «Наша задача сегодня – принять ряд важных решений по данным конкретным вопросам». Также поясняю: «Я придерживаюсь одного метода. Нам не нужна демократия, когда одни голосуют за, другие – против, одни соглашаются с рекомендациями, другие их критикуют. Мы хотим достичь точки, когда всех присутствующих абсолютно все устраивает, и мы находим единодушное решение. Для этого вам придется приложить максимум усилий и хорошенько подумать. Я хочу, чтобы вы внесли свой посильный вклад».

Я использую следующий прием. Беру стодолларовую банкноту, прикрепляю ее скрепкой на доску и объявляю: «Эти \$100 получит первый, кто задаст глупый вопрос или опустит глупый комментарий в течение нашей сегодняшней дискуссии. И могу пообещать, сегодня их никто не получит, поскольку не бывает ни глупых вопросов, ни глупых комментариев, ни глупых наблюдений. Приветствуются любые мнения».

Все участники смеются, задают забавные, иногда дурацкие вопросы, и я говорю: «Нет, никто не получит \$100». Мы продолжаем обсуждение, все расслаблены и спокойны. Как насчет этого и как насчет того? Почему бы нам не попробовать так и так? Мы когда-нибудь задумывались пойти таким путем, совершенно в другом направлении?

Как руководитель, я всегда отвечаю: «Прекрасная идея. Глядя на ситуацию с иной точки зрения, вы должны спросить, стоит нам этим заниматься или нет. И это хороший вопрос. Но все равно \$100 никому не достанутся». Результат потрясает. К концу собрания все участники делятся интересными идеями, никто не отмалчивается в углу, все восклицают: «Да, здорово».

Итак, если вы проводите собрание, стоит предварить его словами: «Мы завершим этот день в полном согласии. Каждый из присутствующих будет согласен со всеми остальными, и все мы будем в высшей степени довольны исходом встречи».

Дэн

Как после окончания собрания гарантировать, что на следующей неделе к следующему собранию вы приблизитесь к поставленной цели, что люди не стоят на месте, а движутся вперед? Как ты организуешь отчетность?

Мне нередко доводилось присутствовать на таких собраниях. Мы приходили к общему мнению. Все говорили: «Прекрасная идея», и ты не мог не согласиться. Участники расходились, а через неделю на следующем совещании оказывалось, что реализация плана так и осталась только на бумаге. Как после собрания гарантировать претворение в жизнь озвученных и согласованных идей?

Брайан

Это гигантская типичная проблема. Мы приходим к единому мнению, пожимаем руки, расходимся, а спустя неделю, понимаем что ничего ровным счетом не изменилось. Причина весьма проста: конкретная обязанность, исполнение которой ограничивается конкретными сроками и оценивается по конкретным критериям, не возлагается на конкретного сотрудника. Сформулируйте это так: мы должны прийти к единому мнению по поводу того, что следует сделать, кто это будет делать, к какому сроку и как мы станем оценивать результаты.

Если вы примите решение по этим вопросам заранее и все участники подтвердят: «Да, мы будем действовать по этому плану», – определитесь, на кого конкретно ляжет ответственность по реализации части или всего плана, когда она должна быть завершена, как будут оцениваться результаты. Мы опрашиваем всех по очереди, и кто-то один вызывается: «Я возьму на себя то-то и то-то». К какому сроку? «К среде». К какому времени? «К двум часам дня». Договорились. Как нам определить, что работа выполнена, с какими численными показателями мы ее свяжем? И кто-нибудь предлагает: «Мы должны получить такое-то количество результатов к такому-то времени в такой-то день, и я лично несу за это ответственность».

Каждый участник четко понимает свои обязанности, и мы фиксируем их в письменном виде. Это наш протокол собрания, который ходит по рукам с тем, чтобы все могли увидеть на бумаге, что обязался сделать каждый участник, к какому сроку и как будет оцениваться его работа.

В бизнесе частенько употребляется замечательное высказывание: хотите добиться успеха, измеряйте все подряд. Хотите разбогатеть, измеряйте все в финансовом отношении. При обсуждении деловых вопросов лучшее, что можно сделать, – увязать финансовый показатель с любым делом и соотнести финансовый показатель с любой обязанностью. Именно по этому финансовому показателю можно оценивать достижение цели.

Дэн

Многим предпринимателям, особенно на первых порах развития бизнеса и при условии, что они настроены на внешнее финансирование, труднее всего заручиться финансовой поддержкой венчурных инвесторов. Что бы ты посоветовал человеку, который пытается повлиять на инвестора? Как убедить его вложиться в предпринимательский проект?

Брайан

Венчурный инвестор во многом похож на банкира. Банкиры заинтересованы в выдаче надежных ссуд, то есть таких, которые выплачиваются с высокой степенью стабильности и гарантированности.

Карьера банкира определяется частотой выдачи надежных ссуд. Обращаясь к инвестору с просьбой о финансировании, помните: прежде всего их заботит возврат вложенных средств. У них нет ограничений на сферы и бизнесы, в которые они могут вкладывать, так что это не проблема.

Вы наверняка видели телерекламу, где женщина с высоким кредитным рейтингом приходит в банк, кладет ноги на стол и заявляет: «У меня высокий кредитный рейтинг». Она ведет себя так, словно из-за высокого рейтинга банкир ей чем-то обязан, а банкир ведет себя так, словно это он должен упрашивать ее взять кредит. Что ж, кто бы ни создавал этот рекламный ролик, он спекулирует на невежестве клиентов банков. Суть в том, что самое безопасное слово для банкира, равно как и для венчурного инвестора, – это «нет», ведь оно не таит в себе опасности для карьеры.

Но, выдав кредит, который впоследствии заемщиком не погашается или погашается с опозданием, они ставят под удар свою карьеру, поскольку такие кредиты называются неблагополучными. В каждом банке работают разные звенья менеджеров, и каждого из них оценивают по количеству беспроблемных, благополучных и просроченных, неблагополучных кредитов, имеющих в их активе. Положение у банкира с большим количеством неблагополучных кредитов довольно шаткое. В прессе, как вы помните, освещались случаи, когда банкиры приводили банки к краху, поскольку проворачивали делишки за спиной высшего руководства. Они одобряли кредиты, не отвечающие финансовым требованиям, так как считали, что те принесут банку огромную выгоду. В попытках скрыть свои махинации они увязали все глубже и глубже, обкрадывая компании на несколько миллиардов долларов, приводя к краху крупные банки. Это наиболее пугающие истории из банковской сферы. Резюмирую вышесказанное: банкиры стремятся выдавать только надежные кредиты. Ваша же задача – убедить их в том, что этот кредит надежен: если вы предоставите мне ссуду, можете быть абсолютно уверены, что получите ее обратно в полном объеме.

Помню, как перебрался в Сан-Диего. Открыл свой первый банковский счет, корпоративный, и отправился за кредитом. Я и понятия не имел, что это такое. На тот момент мой бизнес работал уже пять лет, правда, открыт он был в Канаде. Я переехал. У меня имелись активы, движение наличности, достаточно средств на аренду офисов и покупку мебели, дом, деньги, машина, банковский счет. А со мной обращались так, словно я нищий бродяга, забредший с улицы просить милостыню.

Позднее я подружился с одним банкиром. Я узнал, что они хотят \$5 обеспечения на каждый ссуженный доллар, то есть вы обязаны показать, что в состоянии обеспечить каждый доллар пятью долларами. Мне пришлось доказывать получение авторских гонораров за аудиопрограммы из источников вроде Nightingale-Conant, а также оформить их передачу банку. Иными словами, в случае задержек с

погашением кредита Nightingale-Conant придется перечислять роялти напрямую банку, а не мне. Я переписал на банк и свой дом. В те времена для получения ипотечного кредита необходимо было внести первый взнос в размере 20 %. У меня имелись собственные активы в размере \$100 000, вложенных в дом, и их я тоже переписал на банк. И все это ради кредита в размере \$50 000.

В моем активе имелась также и дебиторская задолженность – поступающие денежные средства. Их я тоже переписал. Как и машину. Как и объект недвижимости, приобретенный мной вместе с двумя другими инвесторами. Я фактически был вынужден скрести по сусекам, чтобы выполнить выдвигаемые банком требования: \$5 за каждый \$1, который я хотел взять в кредит. В итоге мне это удалось.

Это стандартная практика для первого обращения в банк. При отсутствии кредитной истории обеспечение в размере 5:1 является нормой.

Помню, как один профессор советовал мне ни за что и никогда не вкладывать собственные деньги в открытие бизнеса. Инвестируйте деньги банка. Отправляйтесь в банк. Сберегите свои деньги для собственных нужд и не тратьте ни цента – пусть банк вкладывает за вас. Научитесь составлять финансовую отчетность, которая показывает банку, как вы планируете обеспечивать продажи и поступление прибыли, – и все будет прекрасно.

Меня до сих пор до глубины души поражает этот совет, а ведь он читал лекции студентам MBA. Вздумай вы сунуться в банк с подобной идеей – я не собираюсь вкладывать свои деньги, но рассчитываю, что вы обеспечите 100-процентное финансирование благодаря моему чудному бизнес-плану, – вас поднимут на смех и выпроводят вон, поскольку это абсурднейшее предложение.

Возвращаясь к вопросу о финансировании. Повлиять на инвесторов можно, только убедив в том, что вы достойны доверия. Надежность ссуды определяется деньгами, заработанными в прошлом или получаемыми сегодня.

В Кремниевой долине нередко можно встретить человека, который проходит все описанные мной этапы, чтобы в конечном счете банк выделил ему небольшую сумму, потом чуть больше, потом еще чуть больше, а потом он достигает того уровня, когда банк предоставляет ему серьезные деньги. И вот его ждет успех. Приходится ползти очень медленно, прежде чем начнешь ползти быстрее; приходится идти очень медленно, прежде чем начнешь ходить быстрее. Наконец ты достигаешь успеха и зарабатываешь много денег. Все инвесторы получают обратно свои инвестиции, банкиры – свои кредиты, а ты открываешь шампанское, проводишь IPO, и все делают деньги.

И вот тогда банки охотно тебе помогают, ведь твоя надежность уже подтверждена. Ты уже доказал, что можешь брать чужие деньги,

работать с ними, давать прибыль и возвращать долги. К человеку, добившемуся успеха в бизнесе, банкиры выстраиваются в очередь. Они с удовольствием дают деньги тому, кто доказал, что в состоянии гарантированно их преумножать.

Банкиры и прочие инвесторы обращают внимание еще на одно свойство – вашу способность придерживаться запланированных финансовых показателей. Об этом говорил еще Питер Друкер. Предположим, за первый год вы намереваетесь обеспечить продажи на \$100 000 и получить \$10 000 прибыли, за второй год – на \$250 000, за третий – на \$500 000 и т. д. Банкиры тщательно проверяют, насколько вы приблизились к установленным цифрам, и для вас промахнуться в меньшую сторону так же плохо, как и ошибиться в большую.

Скажем, вы запланировали продажи на \$100 000 в течение первого года, а объемы продаж составили \$200 000. Это наводит банкира на мысль, что вы не умеете просчитывать, не разбираетесь в своем бизнесе. Вы не понимаете, что делаете, и не умеете планировать. Вы не чувствуете свой рынок, ценообразование, конкуренцию. Люди думают: «Я превзошел все показатели, и банк будет у моих ног». Но для инвестора это минус, поскольку указывает на вашу некомпетентность в финансовых вопросах.

Таким образом, именно тщательное и вдумчивое отношение к финансовым прогнозам, их точность и выполнение дают вам солидный козырь в переговорах с инвесторами. Человек, который выполняет собственные показатели, демонстрирует пунктуальность, обеспечивает продажи и прибыль, считается достойным доверия, в связи с чем может оказывать большое влияние.

Как-то я работал с человеком, который мог одолжить \$50 миллионов одним телефонным звонком. Я лично наблюдал, как он это делает. Он поставил меня во главе своего основного бизнеса, для которого я разработал детальный финансовый план и рассчитал, сколько денег нам понадобится на восемнадцать месяцев. Тогда он позвонил президенту крупнейшего банка: «Мне нужно \$50 миллионов. У меня готов план с подробным изложением всех цифр, мы перешлем его тебе для изучения. Но мне потребуется около \$50 миллионов, а после этого мы хотим заняться бизнесом в два-три раза больше». На что банкир ответил: «Хорошо, Чарльз, если ты рассчитал сумму, мы одобрим ее по телефону. Присылай бумаги».

Дэн

Брайан, еще одно важное направление вашего бизнеса, актуальное для наших дней, – это поиск талантов. Говорят, в современном мире компании озабочены интеллектуальным потенциалом сотрудников. Как ты находишь и отбираешь талантливых работников, как уговариваешь блестящие умы, первоклассных исполнителей работать на твою

компанию? Какие факторы убеждают талантливых людей стать членами команды?

Брайан

Во-первых, при поиске талантливых людей ничто вам не заменит тщательную подготовку – обширную проверку биографии. Некоторые крупнейшие в мире компании совершали гигантскую ошибку, не проведя должным образом *due diligence* (комплексной проверки благонадежности). В бизнесе это два самых моих любимых слова.

Люди обычно склонны приукрашивать свои достижения. Раньше мы много занимались видеосъемкой, хотя и сейчас занимаемся. Бывало, нанимаем кого-нибудь, и почти всегда оказывается, что человек – фрилансер. По его словам, он отвечал за вот эту конкретную телепрограмму и подготовил вот это конкретное видео для вот этой компании. Мы довольны. А потом начинаем проводить проверку и обнаруживаем, что на площадке он был задействован как кино- или звукооператор. Человек вам говорит, что отвечал за производство ролика, а выясняется, что он лишь один из двенадцати людей, ответственных за его создание. Для данной индустрии это норма: люди присваивают себе все лавры за любой проект, над которым им удалось поработать.

В отношении других сфер то же самое. Скажем, человек заявляет, что отвечал за создание многомиллионного подразделения компании. Вы звоните в компанию и спрашиваете: «В чем заключались его реальные обязанности в этом проекте?» Оказывается, он входил в огромную команду.

По данным крупных компаний, занимающихся подбором сотрудников, 54 % всех резюме являются преувеличенными, в них много лжи. Поэтому во время собеседования и ознакомления с резюме предупреждайте: «Я собираюсь переговорить со всеми, чьи имена упомянуты в рекомендациях. Могут ли они рассказать нечто, что бы вы предпочли рассказать мне первыми?» Будете поражены. Услышите правду.

Так что проверяйте и перепроверяйте. Следуйте правилу: общаться не менее чем с тремя людьми, работавшими с кандидатом. Спросите: «С кем вы работали, кто был вашим начальником, назовите фамилии ключевых сотрудников, с которыми вы работали?» – и обзвоните их всех. Должна быть всесторонняя и детальная проверка благонадежности. Будущую эффективность определяет только лишь прошлая эффективность, поэтому опираться вы можете только на конкретные достижения, подтвержденные другими людьми. «Да, он руководил проектом, выполнял такую-то работу и блестяще с ней справился». Принято.

Есть такое понятие, как переносимость результатов. Вы нанимаете человека, так как верите, что он сможет перенести на вашу ситуацию

результаты, полученные им в другом месте, и что он будет получать результаты, аналогичные тем, какие были получены им в другой компании. Поэтому во время собеседования кандидату нужно доказать, что он действительно получил эти результаты.

К счастью, в моей карьере случались удачные эпизоды, когда я, к примеру, импортировал автомобилей на \$25 миллионов и продал их, построил несколько объектов недвижимости стоимостью \$300 миллионов и продал или сдал их в аренду. И любой желающий мог связаться с моим клиентом, который владел всей этой недвижимостью, выручил за нее кучу денег, продал или сдал ее в аренду.

Вывод: самое главное – это проверка. Если вы планируете нанимать нового сотрудника, проверяйте и перепроверяйте все сведения. Если вы сами нанимаетесь на работу, удостоверьтесь, что в состоянии подтвердить все свои достижения.

Дэн

Замечательное объяснение. Предположим, ты очень хочешь нанять одного кандидата. Ты проверил его слова: он действительно многого добился. Но ему сделали предложения несколько других компаний. Какие факторы и аргументы, по твоему мнению, убедят его в том, что ему подходит именно твоя компания как привлекательное место работы для талантливых людей?

Брайан

Прекрасный пример – Microsoft, Google или Apple. Это три самых крутых места работы. Они постоянно берут на работу интернов – людей, готовых трудиться в течение трех-шести месяцев за небольшую зарплату или вовсе бесплатно, только чтобы продемонстрировать свои способности. У них действуют специальные программы для интернов, проводятся различные занятия и т. д. А задача интернов – доказать компании, что они могут стать полезными и ценными сотрудниками.

Всем прекрасно известно, что, проработав два года на Google, ты можешь получить работу в любой компании Северной Америки, а может, даже мира в сфере высоких технологий. Поэтому люди соглашались трудиться в Google буквально за еду или вообще интернами. Если они решают уволиться после двух лет работы в Google, их с радостью наймет практически любая компания в сфере высоких технологий, поскольку стандарты в Google чрезвычайно высоки. В прошлом месяце Google как раз искал для проекта семь человек и в результате получил 5000 заявок. И все кандидаты – выпускники первоклассных учебных заведений, STEM-специалисты, разбирающиеся в математике, технологиях, инженерном деле, лучшие из лучших. И таких набралось свыше 5000, ведь эти молодые люди прекрасно понимают: имея в резюме строку с упоминанием двухлетней стажировки в Google, они

смогут в дальнейшем заполучить работу в крупнейших и лучших компаниях с огромной зарплатой.

Один мой приятель кочует с одной работы на другую. Сперва он устроился в компанию в Кремниевой долине, которая платила ему \$80 000 в год. Затем его сманила Apple за \$120 000 в год плюс поощрительная премия при устройстве. Через год его переманил Google за \$250 000 в год плюс бонус. Благодаря его опыту работодатели выстраивались за ним в очередь, а ему было всего-то двадцать пять. Весьма толковый молодой человек, безусловно, тем не менее опыт сыграл решающую роль.

Однажды я беседовал с другом – владельцем двух очень успешных и популярных ресторанов, которые были постоянно забиты людьми. Я спросил его:

– Митч, в чем секрет по-настоящему успешного ресторана?

Тот ответил:

– Весь секрет на тарелке.

– Что ты имеешь в виду?

– Ты можешь вложиться в убранство, ремонт, освещение, музыку, персонал и все прочее, но одно – главное: весь секрет на тарелке. Важнее всего прочего то, что подают людям, что лежит на тарелке, как оно выглядит и каково на вкус.

Я только недавно прослушал аудиопрограмму о том, как стать успешным профессиональным оратором. В ней прозвучала рекомендация, кстати, довольно стандартная, – хорошо выступать. Так и есть, самая лучшая реклама для оратора – блестящие выступления, поражающие слушателей до глубины души. Если вам это удастся, они будут приглашать вас снова и снова. Весь секрет на тарелке.

То же самое относится и к вашей карьере. Я уже упоминал, что успех в бизнесе на 90 % зависит от того, как потребитель оценивает качество вашего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. Самые успешные компании предлагают первоклассные продукты, вторые по успешности компании – вторые по качеству продукты. Компании на третьем и четвертом местах – кто вообще знает их названия? Если вы владеете бизнесом, ваша задача – продукт отменного качества. Ваш успех как физического лица на 90 % зависит от качества выполняемой работы. Если вы действительно первоклассный специалист, слава о вас разлетится повсюду. Она, словно марширующий по улице оркестр, возвещает о том, что вы превосходно делаете свое дело. И люди начнут к вам обращаться.

Иногда я спрашиваю своих слушателей: «Как определить, что компания или магазин продает по-настоящему популярные товары?» Ответ прост: покупатели текут в магазин рекой, как, например, в Krispy Kreme Doughnuts. На пике его популярности на улице выстраивались огромные

очереди из желающих попробовать пончики Krispy Kreme Doughnuts. Иногда они достигали ста человек. Люди покупали по дюжине пончиков, усаживались не только за столиками, но даже на тротуарах и ели прямо там: такие невероятно вкусные были эти пончики.

Как определить хороший ресторан? Он всегда полон посетителей. Как определить хороший магазин? Он всегда полон покупателей. А как определить, действительно ли хорошо вы справляетесь с работой? Отвечаю: вы регулярно получаете предложения о работе. Работодатели постоянно пытаются переманить вас на более высокооплачиваемую и интересную работу.

Я не хочу никого сегодня смущать. Я задам вопрос, но, пожалуйста, не поднимайте руки. А вопрос такой: сколько предложений о работе вы получили за прошедший месяц? Сколько людей обращались к вам в частном порядке, открыто, звонили домой, приглашали на кофе, чай, обед и т. д. и предлагали платить больше денег? Именно так рынок показывает вам, что вы кладете на тарелку. Так рынок говорит, что вы первоклассный специалист, поскольку все знают, кто работает лучше всех.

Я работал с владельцами компаний, которые открывали новый бизнес. Их первый вопрос звучал так:

– Какая компания является лучшей в этом городе применительно к нашей сфере?

– Компания ABC или IBM.

– Отлично, – отвечали те. – А кто там самый лучший сотрудник?

Они искали лучшего торгового агента, лучшего менеджера, бухгалтера, аудитора и т. д. И просили:

– Договорись с ним о встрече со мной. Я хочу с ним пообщаться.

Этому человеку звонили: «Мой босс – президент новой компании, он хотел бы поговорить с вами за обедом».

Один мой приятель постоянно пользовался описанным методом. Обычно он спрашивал:

– Сколько вам платят на нынешней работе?

– Не уверен, что могу разглашать подобную информацию.

– Да-да, конфиденциальные сведения. Просто скажите мне, сколько вам платят за работу, которую вы выполняете?

И человек, к примеру, отвечал:

– Я получаю \$110 000 в год.

– Вот что я предлагаю: я буду платить вам на 50 % больше, если вы согласитесь перейти ко мне и выполнять ту же работу.

Президенту компании, самому главному лицу, он обычно предлагал:

– Я буду платить вам вдвое больше. Сколько бы вы ни зарабатывали там, я повышаю вдвое.

Собеседник восклицает:

– Ого, это немалые деньги.

И их фантазия тут же принималась рисовать восхитительные картины. Что можно сделать с двойным доходом? Купить вдвое больший дом, определить детей в частную школу, отправиться в Париж, купить жене наряды от St. John Knits, а себе стильные, сшитые на заказ костюмы, поменять мебель, построить новый бассейн на заднем дворе, записаться в гольф-клуб. Подумайте обо всем, что вам было бы по карману, если бы ваш доход увеличился в два раза.

Собеседник уже попался на крючок:

– Ну ладно, я принимаю ваше предложение. Но как вы собираетесь платить мне в два раза больше? Согласно вашей финансовой отчетности, компания держится на плаву, таких денег у вас нет.

Мой приятель отвечал:

– Вам и решать. Вы президент. Вы управляете компанией. Вот и подумайте, каким образом увеличить продажи и рентабельность, чтобы платить себе зарплату. Справитесь? Если такая задача вам не по зубам, значит, я говорю не с тем человеком.

И собеседник сразу же реагировал:

– Нет, нет, подождите минутку. Я знаю: мы сможем повысить продажи.

Вот так этот предприниматель и действовал. Нанимал людей, покупал несколько компаний, и это его стандартная стратегия. Он спрашивал: «Как вы планируете зарабатывать деньги?», а потом отвечал: «Вы будете зарабатывать их для меня. Повысите объем продаж и рентабельность, чтобы мы могли платить вам в два раза больше». И люди практически всегда так и делали.

Дэн

Потрясающе. Вот это действительно означает воспринимать людей как инвестиции, а не расходы. Ты смотришь на них как на вложение, давая им мотив расширять и укреплять бизнес. Гениально.

Глава пятая

Влияние в сфере продаж

Дэн

Брайан, сейчас я хотел бы поговорить с тобой о продажах. Об этом ты знаешь куда больше, чем все известные мне люди. Мне не терпится

обсудить с тобой множество нюансов, ведь в основе умения продавать лежит влияние на других, призванное побудить людей совершать покупки.

Мне хотелось бы детально обсудить с тобой данный вопрос в особенности потому, что эту книгу будут читать и торговые агенты в надежде узнать о специальных стратегиях, которые можно применить в жизни. Но надо отметить, что элемент продажи присутствует во многих профессиях. Люди должны уметь грамотно преподнести свои идеи тем же венчурным инвесторам. И не менее грамотно преподнести свою жизненную позицию собственным детям.

Как взаимосвязаны в продажах влияние и успех? Как научиться оказывать воздействие на клиента, не переходя границу, за которой начинается агрессивность и навязчивость? Как установить нужный баланс?

Брайан

Несколько лет назад Дэниел Гоулман написал книгу под названием «Эмоциональный интеллект», которая произвела эффект разорвавшейся бомбы. По его утверждению, эмоциональный IQ намного важнее интеллектуального IQ. Под эмоциональным IQ понимается способность эффективно взаимодействовать с окружающими. По словам Гоулмана, 85 % успеха обусловлено эмоциональным интеллектom – умением убеждать, оказывать влияние, вести переговоры, общаться, побуждать людей совершать (не совершать) поступки, которые они не совершили бы без вашего влияния. Самые успешные представители любой профессии более влиятельные, чем остальные. Они оказывают воздействие на менее успешных: те прислушиваются к ним и следуют их советам.

Я начинал карьеру в продажах молодым человеком. Вообще-то ходил от двери к двери и продавал я уже в возрасте десяти лет. Продавал я мыло. Позднее стал предлагать услуги по стрижке газонов, затем рождественские елки и газеты. Потом несколько лет проработал разнорабочим. В двадцать четыре года я снова вернулся в продажи и принялся стучаться в двери. Процесс обучения искусству продаж в те времена замысловатостью не отличался: вот тебе карточки, вот тебе брошюры, а вон там дверь. Я тогда частенько шутил, мол, работа торговым агентом без подготовки – лучшая в стране программа для похудения. Я сбросил примерно 4,5 килограмма, пока изо дня в день безрезультатно переходил от одной двери к другой, предлагая свой продукт.

Я не боялся работы, поскольку к этому времени много занимался физическим трудом – трудился на заводах, фабриках, кораблях и даже фермах. Мне приходилось целыми днями напролет стучаться в двери. По моим подсчетам, за день я успевал постучаться в 60–70 дверей. За

первый год работы торговым агентом я совершил примерно 20 000 визитов, по 70 в день. И получил примерно 19 500 отказов. Но я продолжал ходить от двери к двери, пока не начал задаваться вопросом: почему одни успешнее других? Я обнаружил, что процесс продажи очень напоминает процесс коммуникации, или убеждения, или оказания влияния.

Представьте: вы стучитесь в дверь, вам предстоит общаться с человеком, которого вы ни разу в жизни не встречали. Ваша задача – суметь убедить его отдать вам деньги взамен на ваш продукт, вы уходите с деньгами, он остается с вещью. Современные продажи предполагают, что вы даете обещание в том, что ваш товар или услуга соответствует вашему описанию и выполняет указанные вами функции и ваше обещание не пустые слова. Люди отдают деньги за обещания, и убедить их в этом отнюдь не просто. Вы обходите дома со словами: «У меня есть обещания. Кто даст мне денег?» По сути, вы продаете воздух.

Через шесть месяцев работы я подошел к лучшему торговому агенту в компании и спросил:

– Почему ты намного успешнее меня? Как тебе удается продавать в десять раз больше всех остальных?

Он зарабатывал бешеные деньги, преуспевал. На что тот ответил:

– Расскажи о своей торговой презентации, и я тебя покритикую.

– У меня нет никакой презентации, – смутился я. – Я просто разговариваю с людьми. Рассказываю о продукте, об обслуживании, как все работает.

– Нет, так не делается. Первое, что нужно делать после знакомства, – задавать вопросы.

Ранее мы говорили о приятных манерах и вопросах. Чем больше ты задаешь вопросов и выслушиваешь ответов, тем больше тебе симпатизируют и доверяют.

С тех самых пор я начал глубоко изучать искусство продаж. Вместо того чтобы говорить, я стал задавать вопросы. Обычно я спрашивал потенциальных покупателей, как они связаны с моим продуктом. Приносит ли он им пользу, каковы их планы на будущее, каковы их цели? Если бы я показал им лучший путь к достижению желаемых целей, их бы это заинтересовало? Благодаря этим вопросам объем моих продаж взлетел и повышался с каждым днем, а через год увеличился в десять раз. Я читал каждую книгу, каждую статью, посвященную продажам. Слушал первые появившиеся аудиопрограммы на ту же тему – дела, как говорится, давно минувших дней...

Затем я начал впервые в жизни посещать специализированные семинары и тренинги, слушая, как лучшие торговые агенты рассказывают о своих методах продаж. Беседа всегда начиналась со вступления, введения, налаживания контакта и вопросов, что позволяло

вызвать к себе симпатию, а затем выслушать ответы. После этого торговый агент старался выяснить, чем занимается потенциальный покупатель, в чем он нуждается, и показывал, каким образом предлагаемый товар или услуга поможет ему достичь цели, улучшить качество жизни да еще и по разумной цене. Следующий шаг – агент отвечал на вопросы и возражения, завершал сделку, наконец, организовывал повторную продажу и заручался рекомендациями.

Погрузившись в изучение данного вопроса, я узнал о массовых исследованиях на миллионы долларов, посвященных процессу продажи, действиям и методикам успешных торговых агентов, всему тому, что, по сути, описано в книгах на магазинных полках. Однако некоторые исследования касались этапов, через которые проходит покупатель, начиная с внезапного визита торгового агента.

Что побуждает их сказать в итоге: «Вот мои деньги»? Я изучал данный вопрос: если вы продаете так, как покупает клиент, увеличение объема продаж вам обеспечено.

Для меня это оказалось удивительным открытием, поэтому я снова обратился к исследованиям. Оказалось, люди воспринимают отношения как должное: это часть процесса продажи, и, разумеется, отношения нужно устанавливать. Не только я, но и Теодор Левитт из Гарвардской школы бизнеса выяснил, что все сделки являются сделками через отношения, любая продажа – продажа через отношения. Ваш успех определяется тем, насколько хорошо потенциальный покупатель знает вас, симпатизирует и доверяет вам. Это обуславливает его готовность покупать.

В 2006 году вышла книга под названием «Фактор личной привлекательности» (Likeability Factor). «Насколько привлекательным и приятным вы выглядите в глазах клиентов?» – спрашивалось в этой книге. Именно от этого зависит, будут люди у вас покупать или нет. Даже если им нужен ваш товар или услуга, они не купят их у вас, пока не станут вам доверять и не поймут, что вы действуете в их интересах.

Я стал обучать других людей всему, что узнал сам. «Психология продаж» – так я назвал эту программу, а позднее на свет появилась «Новая психология продаж». И как тебе известно, «Психология продаж», расширенная версия того, о чем мы сейчас говорим, признана самой продаваемой аудиопрограммой в мире на тему продаж. Она переведена на шестнадцать языков. Многие с ее помощью заработали миллионы. Даже выпускники первоклассных тренингов, проводимых крупными компаниями, признавали, что этот курс помог им сказочно разбогатеть.

Однажды меня пригласили выступать в крупной компании из списка Fortune 500. Мой семинар начинался, скажем, в 10:30. Я приехал в шикарную гостиницу. Заказчик организовал там большой фуршет. Я спустился в ресторан, взял тарелку и уселся вместе с несколькими участниками семинара.

Мы, разумеется, были незнакомы, поэтому я представился: «Я Брайан Трейси, сегодня я буду выступать перед вами». Один из них удивился: «Вы Брайан Трейси? Ничего себе. Когда я начал слушать вашу программу “Психология продаж”, то находился в самом низу списка торговых агентов. На тот момент я работал в компании четыре года, но заметных успехов не достиг. А сегодня я лучший торговый агент компании».

Второй мужчина заметил: «Это еще что! Когда я начал слушать программу Брайана Трейси, я был торговым агентом и довольно неплохо зарабатывал. Но благодаря его программе стал подниматься по карьерной лестнице и занял должность вице-президента всей компании».

Тут вмешался третий: «И у меня аналогичная история. Но я добился таких успехов, что мне предложили долю в бизнесе. Сперва я приобрел часть бизнеса, а позднее выкупил доли остальных партнеров». Это была национальная корпорация. «И теперь я владею компанией, – добавил он. – И все благодаря программе Брайана Трейси». Четвертый спросил: «Кто же вы вообще такой?» И кто-то ответил: «Его книги меняют жизнь».

Вот почему меня пригласили выступать перед огромной аудиторией в несколько сотен человек. Все они были весьма успешны, и почти у всех, за редким исключением, моя «Психология продаж» была настольной книгой. Как раз на прошлой неделе люди признались мне: «“Психология продаж” изменила мою жизнь». Еще кто-то сказал мне о том же двумя неделями ранее. Люди со всей Европы, со всего мира признаются: «Я из кожи вон лез, но оставался в середнячках, а потом послушал вашу программу “Психология продаж”».

Изучать психологию продаж я начал лет в двадцать пять. Какой мыслительный процесс приводит людей к успеху в продажах? Какой мыслительный процесс необходимо запустить в умах покупателей, чтобы те согласились на покупку?

И принципы эти верны в любой точке мира. Работают как в Китае, так и в России. В Африке, Азии, Европе, Соединенных Штатах. Поэтому моя аудиопрограмма и стала самой продаваемой программой по продажам в мире.

Я пришел к выводу, что продажи представляют собой влияние, возведенное в максимальную степень. И раскрою секрет семи важнейших навыков.

Прежде чем начать общение с человеком, необходимо выяснить, хочет ли он иметь и может ли позволить себе ваш товар или услугу. Какой смысл заводить разговор с покупателем и предлагать ему продукт, если тот очевидно не проявляет к нему интерес, не нуждается в нем или в силу жизненных обстоятельств не может его приобрести? Итак, первым делом в ходе неформальной беседы постарайтесь выяснить, каковы задачи и долгосрочные цели потенциального клиента, с какими

проблемами он сталкивается, какова его текущая жизненная и профессиональная ситуация и т. д. В процессе беседы вы также налаживаете контакт и устанавливаете доверительные отношения.

В прошлом году вышли две книги на данную тему: одна посвящена влиянию, а вторая – личному бренду. Не помню точных названий, но авторы обеих книг пришли к одинаковым выводам, хотя живут в противоположных концах страны. Согласно их заключениям, потенциальный покупатель, да и вообще любой, кто встречает незнакомого человека, первым делом обращает внимание на теплоту и доверие. Теплота и дружелюбие относятся к числу самых важных качеств. Пока собеседник не прочувствует их, он не заинтересован в продолжении общения.

По словам тренера Лу Хольца, прежде чем человек проявит интерес к разговору с вами, он желает получить ответ на один вопрос: «Я тебе небезразличен?» Если он тебе безразличен, почему он должен проявлять интерес к тебе? Поэтому вы задаете вопросы, чтобы составить представление о собеседнике. И задаете простой вопрос: «Как поживаете?» Выкажите искренний интерес, когда знакомитесь с человеком и пожимаете друг другу руки. «Добрый день. Как поживаете? Меня зовут Брайан Трейси. А вас?» Это очень простое вступление для любого акта социального взаимодействия, поскольку людям нравится звучание их собственного имени. Познакомившись, повторите имя собеседника.

Если вы встречаетесь с потенциальным клиентом, скажите: «Большое спасибо, что уделили мне время. Знаю, как вы заняты. Вам удобно сейчас говорить?» Людям нравится, что вы цените их время. В ходе опросов наших клиентов мы выяснили, что, договорившись с совершенно незнакомым торговым агентом о встрече, они тут же жалели об этом в силу своей занятости. Визит агента действительно отрывает их от дел. Они согласились на встречу, потому что в разговоре по телефону агент казался очень милым и вежливым, но его визит так некстати, ведь предстоит еще столько работы. Поэтому, говоря «Большое спасибо, что уделили мне время. Знаю, как вы заняты. Вам удобно сейчас говорить?», вы даете понять, что цените время других, мгновенно вызывая к себе симпатию. «Как поживаете?» – «Хорошо». – «Как работа?» Вы задаете общие неличные вопросы. Не стоит расспрашивать людей о семье, когда вы только что познакомились.

Задавая вопросы, кивайте и слушайте. Перво-наперво я обучаю навыкам слушания. Навыки слушания означают, что вы внимательно выслушиваете ответ на любой заданный вопрос, наклоняетесь к собеседнику и слушаете так, будто ответ чрезвычайно для вас важен. Большинство людей не умеют слушать: они задают вопросы, просто чтобы заполнить паузу, и ждут, пока вы ответите, чтобы они могли снова говорить. Хорошие слушатели всегда слушают собеседника так, будто

ответ исключительно важен для них и они жаждут узнать, что вы думаете.

Первый секрет эффективного слушания – сосредоточенно слушать, кивать, улыбаться, не прерывать, быть внимательным. Это первый шаг. Обычно это удивляет людей. Кто-то однажды заметил, что в большинстве случаев слушание является не слушанием, а выжиданием. Вы задаете человеку вопрос, но в действительности попросту выжидаете, пока он прекратит говорить, чтобы вставить свои пять копеек.

Второй секрет – пауза перед ответом. Когда собеседник закончит говорить, не торопитесь и не тараторьте в ответ. Сделайте паузу, внимательно дослушайте: «Угу, угу», обдумайте только что сказанное, словно это было нечто крайне важное, ведь если сказанное собеседником важно, значит, и сам он важен. А мы уже обсуждали, что главное правило человеческих отношений – дать людям почувствовать свою значимость.

Третий секрет – задавать вопросы для прояснения. Оптимальный вопрос – «Что вы имеете в виду?» или «Что конкретно вы хотите сказать?» Предоставьте клиенту возможность для ответа. Когда он поясняет: «Я делал так-то и делал так-то» и начинает вдаваться в детали, слушайте внимательно, кивайте, улыбайтесь и не пытайтесь прерывать. После этого можете задавать уточняющие вопросы.

Четвертый секрет эффективного слушания – переформулирование фраз собеседника своими словами. Скажите: «Ага, то есть сейчас вы делаете то-то и то-то, в вашей жизни происходит то-то, и вот так складывается ситуация, все верно?» Он отвечает: «Да, ситуация именно такова». А вы: «Могу я задать вопрос?» Помните: контроль в руках того, кто задает вопросы. Поэтому самый верный способ наладить отношения – задавать вопросы, наклоняться в сторону собеседника, пристально слушать ответы, делать паузу перед комментариями, а затем задавать уточняющие вопросы. Если потенциальный клиент задает вопрос вам, сделайте паузу и скажите: «Хороший вопрос. Могу ли я сперва кое-что спросить у вас? Как насчет вот этого или как насчет того?»

Всегда отвечайте вопросом на вопрос. Контроль в руках того, кто задает вопросы. Величайшее правило из всех гласит, что слушание вызывает доверие, поэтому, если вы задаете вопросы, наклоняетесь к собеседнику и сосредоточенно выслушиваете ответы, тот проникается к вам доверием и испытывает симпатию. Чем больше вы спрашиваете и слушаете, тем больше клиент вам доверяет и тем более откровенным становится.

На первой встрече клиент полон страха и скептицизма, поскольку в прошлом он не раз совершал ошибки при покупке. Он покупал ненужные вещи, переплачивал и прочее, поэтому осторожничает. Сегодня людям приходится проявлять подозрительность, уровень страха зашкаливает, а

доверие к вам поначалу находится на нуле. Чем больше вы спрашиваете и слушаете, тем больше вам симпатизируют и доверяют. Чем меньше клиенты опасаются, тем выше их уверенность и доверие к вам. Как на качелях.

Скептически настроенного, замкнутого, сдержанного и недоброжелательного человека можно превратить в искренне заинтересованного потенциального клиента всего лишь благодаря грамотным и продуманным вопросам, паузам в нужных местах, дополнительным уточнениям и внимательному слушанию. Отправной точкой является слушание.

В определенный момент – так установили исследователи – клиент настолько расслабится в вашем обществе, что начнет задавать вопросы о вас самих. Если перейдете к описанию продукта раньше, чем покупатель сам предложит, сделку можно считать загубленной. Эту ошибку допускают многие торговые агенты. При встрече с потенциальным клиентом между ними разворачивается примерно следующий диалог:

– Добрый день.

– Здравствуйте.

– Как поживаете?

– Хорошо.

– Как бизнес?

– Прекрасно.

– Спасибо за то, что уделили мне время, поскольку, мне кажется, у меня есть то, что вам очень понравится.

И тут торговые агенты сразу же принимаются расписывать свой товар или услугу.

Но для этого слишком рано. На данном этапе вы лишь продолжаете задавать вопросы, пока потенциальный покупатель не расслабится и не выразит готовность: «Итак, расскажите, что вы хотите мне предложить, зачем вы пришли». Вы отвечаете: «Большое спасибо. Думаю, мы можем быть вам исключительно полезны. Позвольте задать пару вопросов...»

Затем я описываю процесс и поясняю, как задавать вопросы, чтобы составить детальное представление об отношении клиента к вашему продукту. А вы внимательно слушаете.

Дэн

Итак, слушание соответствует первому шагу, а именно определению того, является ли собеседник кандидатом на приобретение вашего продукта. После того как вы задали достаточно вопросов и определились, является ли вторым шагом описание некоторых

характеристик товара либо услуги или существует еще некий промежуточный этап?

Брайан

Шаг первый завязан на личных вопросах. Вы задаете общие вопросы о собеседнике, работе, влиянии экономики. Что вы думаете о выборах? Как их результаты скажутся на вашем бизнесе? С какой конкуренцией вам приходится сталкиваться? Лишь общие вопросы из тех, какими обмениваются на светском мероприятии.

Затем на определенном этапе вы отходите от личных тем, где все чувствуют себя комфортно. При изучении десятков тысяч записанных на пленку бесед агентов с потенциальными покупателями становится понятно, что рано или поздно они предлагают перейти к обсуждению цели визита. Если вы переключитесь на свой продукт слишком рано, до того как клиент выкажет желание и готовность выслушать вас, то загубите сделку. Поэтому просто слушайте, кивайте, улыбайтесь, да-да, мол, очень интересно, задавайте дополнительные вопросы. В определенный момент он предложит: «Почему бы вам не рассказать мне, что у вас есть?»

Как сигнализация на авианосце. Он машет флажками и сигнализирует: «Пришло время поговорить о вашем продукте». Но если вы поторопитесь, – исследователи установили данный факт в ходе опроса клиентов, утративших интерес, – клиент отступает назад: «Мы только что познакомились, а он сразу же перешел к своему продукту, и для меня это было слишком рано».

Это как познакомиться с симпатичной девушкой, обменяться парой-тройкой любезностей, кто где живет, где работает, а затем обхватить ее двумя руками и попытаться поцеловать. Потом до этого дойдет очередь, но сейчас чересчур рано. В рамках сделки вы еще не установили достаточно прочные отношения, чтобы заводить разговор об обмене денег на обещания.

Когда клиент посылает вам сигнал, спросите: «Прежде чем перейти к описанию моего продукта, могу ли я задать вам пару вопросов о том, чем вы сейчас занимаетесь?» Еще одно качество хорошего торгового агента – наличие продуманных вопросов, переходящих от общего к частному. Плохие торговые агенты строят беседу как придется, а вот профессионалы формулируют вопросы заранее. «Расскажите, пожалуйста, в двух словах, чем вы сейчас занимаетесь в этой области? Как вы решаете возникшую проблему?»

Затем я всегда говорю: «Довольны ли вы получаемыми результатами?» Не забывайте: люди предпринимают действия только для повышения уровня удовлетворенности, так что в психологическом контексте человек должен испытывать определенное недовольство. Довольно высокомерное слово, но клиента можно причислить к потенциальным

покупателям, только когда он недоволен сложившейся ситуацией, когда у него «горит» и он открыт для товара или услуги, которые помогут ему изменить ситуацию к лучшему.

Вместо того чтобы строить предположения, задавайте побольше вопросов: «Как у вас складываются дела? Если бы вы могли изменить ситуацию с товаром или услугой, что конкретно вы изменили бы, что хотели бы увеличить или сократить?» Вы пытаетесь нащупать некий пробел. Мы называем это анализом расхождений между тем, что клиент имеет сейчас, и тем, что может иметь благодаря вашему товару или услуге. Если клиент сообщает: «Меня полностью устраивает существующий поставщик, и мне больше ничего не нужно, спасибо, что зашли», он, очевидно, не ваш потенциальный клиент.

Некоторые спрашивают меня: что же делать, если потенциальный клиент заявляет, что полностью доволен поставщиком, который удовлетворяет все его потребности? Я отвечаю: «Двигайтесь дальше». Именно к такому идеалу нужно стремиться: заполучить клиента и проявить такую заботу о его нуждах и потребностях, чтобы он не планировал больше покупать ни у кого другого.

В противном случае смиритесь и двигайтесь дальше: «Похоже, вы полностью довольны своей ситуацией, и я ничего не могу сделать для ее улучшения. Спасибо за уделенное время. Если когда-нибудь вам потребуется что-то новое, если я смогу чем-либо помочь, вот моя визитка. Мы предлагаем массу различных подходов, делающих наш продукт уникальным и превосходным, но решать вам».

Иногда они отзываются: «Расскажите мне, пожалуйста, чуть поподробнее о своем предложении и о том, чем оно отличается». Возможно, они не так довольны существующим обслуживанием, возможно, настроены на перемены. Помните: восемь из десяти пользователей считают, что с другим продуктом им будет гораздо лучше. Они попросту не знают, с каким конкретно продуктом и в каком конкретно смысле лучше.

Это подводит нас к интересному моменту. Деструктивная критика разрушает человеческую душу, следовательно, никогда не высказывайте критику ни на каком этапе разговора с потенциальным покупателем. Никогда не критикуйте компанию, ситуацию на рынке и даже своих конкурентов. В начале своей карьеры я этого не знал. Мне говорили: «Я пользуюсь продуктом вот этого конкурента». А я в ответ: «Да ну, эта компания полная ерунда, они не умеют ни вот этого, ни вот этого, да к тому же цены у них завышены. А недавно я слышал, как кто-то говорил, что...» Я обрушивал на них столько критики и негативных отзывов, сколько мог напридумывать.

А потом я узнал, – и был весьма шокирован своим открытием, – что, критикуя существующего поставщика клиента, вы, по сути, критикуете самого клиента, который принял решение обратиться именно к данной

компании. Вы намекаете на его глупость, поскольку он работает с этим поставщиком. Иными словами, покупайте у меня и поступите мудро. Никогда не говорите ничего подобного, наоборот, похвалите конкурента: «Хорошая компания. Давно уже в этом бизнесе. Отлично работают. Слышал про них много положительных отзывов». И добавьте: «Мы подойдем к вашей ситуации несколько с иной позиции; клиенты ценят наш подход, так как мы помогаем им делать то, то и то, что невозможно с нашими конкурентами. Но вы выбрали хорошую компанию».

Всегда подчеркивайте, что предлагаете иной, усовершенствованный подход, но ваш собеседник сделал хороший выбор. Это хорошая компания. Она давно на рынке. И тогда собеседник признается: «Не такая уж и хорошая, есть кое-какие огрехи в обслуживании». Он принимается описывать свои претензии к конкуренту и спрашивает:

«Что вы можете предложить в этой связи?» Ваша реакция: «Как интересно, я ведь слышал об этой проблеме и раньше. Данную проблему мы решаем следующим образом...» И расскажите, как можете помочь клиенту избавиться от сложностей. Но никогда и ни за что не ругайте конкурентов.

Дэн

Да. В «Психологии продаж» ты упоминаешь об одном методе, который потряс меня до глубины души, – методе «чувствуете, чувствовали, убедились». Я понимаю, что вы чувствуете, многие другие чувствовали то же самое, но вот в чем они убедились. Блестящее решение, поскольку ты не только распознаешь чувство, но и снабжаешь решением.

Подходящие кандидаты на приобретение вашего продукта порой забрасывают вас возражениями, которыми они прикрывают свой страх и неуверенность. Как ты снимаешь возражения, подводишь клиентов к решению о покупке, не разрушая установившееся доверие и не производя впечатления агента, которого больше заботит заключенная сделка, а не сам покупатель?

Брайан

Я часто рассказываю о так называемом золотом треугольнике продажи. Он выведен на основании десятков тысяч ответов клиентов, которых спросили: «Что вы думаете о торговых агентах, у которых вы покупали в прошлом?» Эти агенты входили в число лучших в компании.

Клиенты характеризовали их тремя словами. Первое: «Я воспринимал его не как агента, а как друга, считал, что его больше заботят мои интересы, а не заключение сделки, поэтому рассматривал как друга».

Второе: «Я воспринимал его как помощника (советчика). Мне казалось, он не столько пытается всучить мне продукт, сколько хочет улучшить мое положение. Для меня он выступал консультантом, советчиком, тем,

кто разрешает проблему». Помните: покупка любого продукта служит решением той или иной проблемы.

Так как же убедить клиентов в том, что вас больше заботят их проблемы, а не ваши комиссионные. Постоянно интересоваться имеющимися проблемами с продуктом. Каков он в использовании? Эффективен ли? Возникают ли у вас какие-либо трудности или сложности? В чем заключается самая большая проблема?

Иногда я говорю: «Представьте, что вы можете взмахнуть волшебной палочкой и превратить ситуацию в идеальную. В чем бы она изменилась? Что бы вы увеличили, а что уменьшили? Если бы ситуация с продуктом складывалась идеально, по каким параметрам она отличалась бы?» Очень часто в ответ я слышу: «Будь ситуация идеальной, я хотел бы делать больше вот этого или меньше того или прекратить то и начать это». Прекрасные варианты для вступления. И опять-таки, прекрасная возможность выявить расхождение между тем, где клиент хочет быть, и тем, где он находится сейчас. Это позволяет позиционировать себя как человека, решающего проблемы. Хороший торговый агент считает себя не агентом, а помощником.

Третье слово – учитель: «Я воспринимаю его больше как учителя, нежели как торгового агента».

Мы называем это «продажами через отношения», когда вы позиционируете себя как друга, продажами-консультациями, когда вы выступаете в роли советчика, и образовательными продажами, когда вы действуете как учитель.

IBM является крупнейшим поставщиком аппаратного и программного обеспечения в мире. Им принадлежали 82 % компьютерного рынка, прежде чем на него прорвались производители портативных и стационарных компьютеров. До того момента многие другие компании предлагали аналогичные продукты и даже лучшего качества, однако IBM удалось сохранить за собой 82 %, а то и все 83 %. Федеральное правительство даже попыталось провести против них антимонопольное расследование.

Аналитики постоянно изучали, как торговые агенты IBM работали с клиентами. Они всегда предлагали различные решения, позволяющие использовать компьютеры для извлечения дополнительных преимуществ или получения новых услуг (как компьютер помогает сделать то-то или то-то, как можно повысить объемы обработанных документов, как распечатывать с обеих сторон, как нумеровать, подготавливать документы и комбинировать с другими документами).

Купленная техника не просто занимает место. Сотрудники IBM регулярно звонят и спрашивают: «Вы знаете, что компания добавила новую функцию, так что теперь вы можете делать то, чего не могли делать раньше?» IBM поддерживала в клиентах ощущение постоянно растущей ценности принадлежащего им компьютера, регулярно демонстрируя, как

извлекать из него еще больше пользы. Вскоре все успешные компании – первым делом на ум приходит Apple, Dell и некоторые другие – последовали ее примеру.

В ходе торговой презентации прежде всего необходимо показать, как товары или услуги решают имеющуюся проблему или удовлетворяют возникшую потребность, а также то новое, что вы можете делать с их помощью. Они заметно увеличат темпы достижения целей, обработки документов, производства продуктов, повысят скорость ремонтных работ. Мы постоянно совершенствуем продукт, с тем чтобы вы регулярно получали новые, более быстрые, удобные, простые функции, позволяющие извлекать из продукта еще больше пользы. Благодаря этому покупатели чувствуют, что ценность купленного продукта неуклонно растет. Вот так проводится презентация.

В процессе всестороннего исследования было обнаружено, что от покупки человека удерживает прежде всего боязнь риска. Риск стоит на первом месте, поскольку каждый из нас желает воспользоваться преимуществами продукта, но что же делать с риском? Что, если продукт подкачает? Что, если я куплю его, а он не будет выполнять заявленных функций? А если я переплачу за него?

Спросите себя: по каким причинам человек согласится купить, а по каким не согласится? Первые мы называем ключевыми преимуществами, это фактор, толкающий человека на покупку, а вторые – ключевым страхом, или фактором риска, мешающим клиенту решиться на покупку. Вы акцентируете ключевые преимущества, пользу, которую можете принести, а затем обращаетесь к страхам: в течение первого года мы предлагаем абсолютную гарантию возврата денег вместе с сервисом. По истечении года мы подписываем договор обслуживания, гарантирующий с нашей стороны моментальную помощь в разрешении и устранении любой проблемы в течение двух часов.

Одна из ваших первостепенных задач – подчеркивать преимущества и исключать элемент риска: купите продукт у нас, и больше не придется ни о чем беспокоиться. Вот почему самые успешные компании на сегодняшний день – Amazon, Apple – дают безусловные гарантии. Гарантии крайне важны; если покупка не сопряжена с риском, а предполагает лишь описываемые вами преимущества, значит, я должен заказать продукт прямо сейчас. Это и есть финальный этап качественной презентации: «Я хочу его купить. Я готов. Как быстро я могу его получить?»

Дэн

Круто. Учитывая все сказанное тобой о продажах и установлении доверия, когда ты переходишь к этапу фактического завершения сделки – решающей форме влияния в процессе продажи, – получается, что ты сумел так убедительно представить ценность и значимость

продукта, что покупателю не остается ничего иного, кроме как согласиться на его покупку.

В книге «Психология продаж» ты описываешь много приемов завершения сделки. А как сегодня: считаешь ли ты, что эти приемы все еще актуальны, или в наше время самое главное – настолько убедительно расписать ценность продукта, что надобность в приемах завершения сделки попросту отпадает?

Брайан

Да, верно. Вы спрашиваете: «У вас остались вопросы или сомнения, которые я не развеял? Нет? Тогда давайте продолжим. Как скоро вам понадобится мой продукт? Доставить его вам домой или в офис?» Такое завершение сделки очень-очень мягкое, ненавязчивое, без стресса, без давления. Клиент уже согласился с тем, что действительно хочет только что вами описанное, так что приступайте к делу.

Дэн

Вопрос, который мне хотелось бы задать, касается современных реалий. Не кажется ли, что в современную цифровую эпоху существует куда больше барьеров, чем в прошлом. Раньше все решалось лично. В качестве барьера выступал секретарь или администратор. А сегодня в цифровом мире люди прячутся за электронными письмами, часто не отвечают на телефонные звонки, пользуются голосовой почтой с определителем номера, поэтому получается, что на пути к личному общению с клиентом возникает множество различных помех. Можешь посоветовать торговым агентам, как преодолевать все эти препятствия и организовать с клиентом личную встречу или телефонную беседу, пообщаться с живым покупателем, нуждающимся в твоём продукте?

Брайан

Сегодня нас со всех сторон окружают интернет, электронная почта, все что-то покупают онлайн, а как же достучаться до клиента, если все происходит онлайн?

Статистика за последнюю неделю свидетельствует о том, что онлайн совершается лишь 11 % покупок. Цифра шокирует, ведь считается, что сегодня все покупается в интернете.

Вот что выяснили исследователи. Представьте штангу с двумя грузовыми дисками на концах, один диск представляет то, что называется транзакциями. К примеру, я рассказываю вам о книге, и вы идете и покупаете книгу. Транзакция не предполагает серьезных размышлений, долгих раздумий, обсуждения с семьей или зажигания свечи на вершине горы.

К транзакционным относится огромное число различных продуктов, мы решаем приобрести их и обращаемся к интернету. В интернете мы выясняем, где они продаются, сколько стоят, какова их цена в сравнении с конкурирующими продуктами. После этого совершаем покупку. Нажимаем на кнопку, получаем электронное письмо с подтверждением покупки и продолжаем заниматься своими делами. И если раньше ради этих покупок мы выходили в обычные магазины, то теперь все чаще выходим в интернет.

На другом конце штанги располагаются так называемые индивидуализированные продукты, то есть продукты, предназначенные специально для конкретных покупателей. Вы, к примеру, собрались обзавестись новым портативным компьютером, но не знаете, какой именно лэптоп вам нужен, поэтому отправляетесь в магазин Apple. Вот почему на сегодняшний день на квадратный километр приходится куда больше магазинов Apple, чем любых других.

В США 30 % торговых центров либо закрывается, либо перепрофилируется, превращаясь в боулинг-клубы, кинотеатры, церкви, спортивные центры и прочее, поскольку люди перестали ходить в торговые центры, ведь все теперь можно купить онлайн. Это транзакции. Но предположим, вам нужно купить рубашку, галстук или костюм, или, скажем, вы хотите новые наушники, но не знаете, какие именно. В каждом из перечисленных случаев вы посещаете специализированный магазин, чтобы вживую посмотреть товар.

В последнее время широкое распространение приобрела такая практика, как шоурумминг (англ. *showrooming* – осмотр товаров в магазинах с последующим приобретением в интернете). Что-то наподобие электронных книг. Когда электронные книги впервые появились, их продажи взлетели до небес, а продажи обычных бумажных книг резко упали. Как известно, через год после выхода iPad закрылись 600 книжных магазинов сети Borders Books, поскольку с появлением iPad и Kindle очень многие люди стали покупать книги онлайн. Но затем люди осознали, что не особенно читают книги, купленные онлайн, поскольку им нравится переверачивать страницы, делать пометки и т. д. И они снова принялись покупать книги в твердой обложке. Продажи электронных книг постепенно пошли на спад, а продажи книг в твердых и мягких обложках снова стали расти. Число покупателей в книжных магазинах увеличилось: людям нравится бродить среди полок, рассматривать книги, им приятен сам процесс выбора и покупки в реальном, а не виртуальном магазине. То же самое относится, к примеру, и к парфюму, который, как известно, не очень-то удобно покупать в интернете.

Существует большое количество индивидуализированных продуктов, которые вы хотите видеть или обсуждать с кем-то другим. Вы не станете покупать онлайн мебель для офиса, оргтехнику, декор для офиса, продукты для рекламного продвижения и прочее. Возможно, вы ищите

продавца в интернете, звоните ему, после чего договариваетесь прислать к вам представителя с образцами.

В действительности рынок для торговых агентов, предлагающих реальные товары, поистине огромен, и он все расширяется, ведь сейчас выпускается столько разнообразных продуктов. В случае транзакционных продуктов покупатель все знает о нужной вещи, выходит в интернет и может самостоятельно принять решение. В случае продуктов, которые призваны удовлетворять запросы конкретного покупателя, последний предпочитает общение с продавцом, ему хочется прийти в магазин и лично пообщаться.

Представьте, что вы занимаетесь обустройством дома через интернет. Вы можете поискать онлайн информацию о лучших дизайнерах, поэтому им, конечно же, нужно быть там представленными, но вам все равно придется побеседовать с ними лично, ведь нужно убедиться, что вам будет с ними приятно работать, вы им доверяете, уверены в их надежности и профессионализме.

Покупатели обращают внимания на два фактора. Первый – доверие и теплота. Второй – сила и компетентность. Исследователи определили, что люди делают выводы о доверии и теплоте в первые пять-семь секунд. А вот к выводу о силе, либо, иными словами, о способностях или компетентности, приходят гораздо дольше. Иногда для этого требуются две или три встречи. Поэтому, чтобы вас пустили на порог, вы должны быть приятны в общении, благонадежны и обходительны, но вот для заключения сделки вам необходимо доказать, что вы в состоянии давать дельные советы и порекомендовать потенциальному клиенту тот или иной вариант.

Я бы сказал, что рынок для работающих вживую торговых агентов только расширяется. Люди не станут покупать онлайн компьютер IBM. Или модную одежду. Или все то, что требует визуального осмотра. В таких случаях они должны общаться с живым человеком.

Дэн

Да будет так. Чудесная новость для торговых агентов по всему миру. Спасибо, Брайан.

Глава шестая

Влияние в отношениях

Дэн

Брайан, мы подошли к вопросу влияния в личных отношениях, в воспитании детей и влияния на самих себя. Итак, мы оставляем сферу бизнеса и профессиональной жизни и переходим к сфере личной жизни.

Нет ничего важнее, чем оставаться источником влияния как для близких и любимых людей, так и для себя, а также выполнять все принятые на себя обязательства.

Давай начнем с обсуждения идеи об отсутствии пророка в своем отечестве, о том, что зачастую легче завоевать уважение и восхищение среди малознакомых людей, нежели среди своих близких и друзей. Данный факт меня всегда занимал. Почему, по твоему мнению, с этим сталкивается так много людей? Есть ли какая-нибудь необходимость корректировать свою стратегию оказания влияния применительно к семье и близким друзьям?

Брайан

И близкие друзья, и родственники, как мы уже говорили, желают чувствовать собственную значимость. Они хотят, чтобы их ценили, чтобы к их мнению прислушивались.

В 2010 году у меня в бизнесе сложилась крайне тяжелая ситуация. Я пытался донести до своего делового окружения ряд моментов, которые совершенно ими игнорировались, и вложил в этот проект много денег, а он провалился. Затем у меня диагностировали рак гортани; оказалось, это практически классический тип рака (как по учебнику), который обусловлен определенным видом стресса. Свое состояние я обсудил с аюрведическим доктором в Малайзии, который сказал: «Такой рак появляется, когда вас не слышат, это последствие ужасающего разочарования и злости, вызванных тем, что окружающие вас не слушают. Вы пытаетесь донести до них свои мысли, а они не слушают». Разумеется, те люди не хотели и не собирались меня слушать, довели компанию до банкротства и потеряли все мои деньги.

Эти события напоминают мне, как важно чувствовать, что окружающие тебя слушают. Чем более важная роль отводится людям в вашей жизни, тем важнее их внимание. Следовательно, чтобы оказывать больше влияния, вам необходимо показать членам семьи, начиная с супруга или супруги, насколько они для вас важны. Это безупречно работающий закон взаимности. Если вы ясно дадите окружающим понять, что принимаете в расчет их чувства и идеи, они тоже будут считаться с вашими чувствами и идеями. Вы позволяете им оказывать влияние на себя, а они все больше и больше открываются вашему влиянию.

Своим детям я говорю: «Я никогда не буду принуждать вас что-то делать и не стану ничего запрещать. Что бы вы ни решили, я вас поддержу, сообщив, безусловно, о своей согласии или несогласии, но никогда не стану ни к чему принуждать. Вы вольны принимать собственные решения». Если у нас с детьми возникал спор, я обычно говорил: «Я могу спорить и не соглашаться с тобой, но, если ты придержишься иной точки зрения и сможешь меня переубедить, мы поступим по-твоему». Так мы поступали, когда им было пять, шесть и семь лет. Они росли, точно

зная: если сумеют убедительно изложить свои доводы, привести веские аргументы в пользу своего желания или нежелания что-либо делать или добиться моего разрешения, их отец изменит свою точку зрения и окажет им стопроцентную поддержку.

Для нашей семьи этот опыт оказался бесценным. Все мои дети уже выросли, и мы не раз возвращались к обсуждению этой стратегии: мы всегда поддерживали тебя, позволяли поступать так, как тебе вздумается, и всегда позволяли убедить себя, если ты приходил с разумной идеей. Они говорили: «Я хочу сделать то-то» или «Я хочу сделать это». Я им: «Нет, нет, не думаю, что это хорошая идея». А они мне: «Давай я приведу свои аргументы». И тогда без всяких криков, скандалов и истерик они излагали доводы, как адвокаты в зале суда. И я соглашался: «Знаешь, исходя из сказанного тобой, получается, что ты прав, а я ошибался, и поэтому мы сделаем, как ты хочешь». Они ужасно гордились собой, как только могут пяти- или шестилетние дети, ведь они сумели переубедить отца благодаря вдумчивости и четкой аргументации.

Это действительно важный фактор в семье. Кстати сказать, я изучал власть и влияние в бизнесе, и могу сказать, что качество отношений между руководителем и подчиненными во многом определяется тем, считают ли подчиненные, что начальник открыт их влиянию. Если руководитель заикливается на какой-то идее и остается глух ко всем прочим идеям, настаивая на одном-единственном варианте, боевой дух команды падает. Сотрудники убеждены: «Мое мнение не стоит и ломаного гроша. У меня огромный опыт работы, а босс попросту его игнорирует». Но, когда сотрудники могут сказать: «Я могу повлиять на решение начальника. Могу прийти к нему и переубедить. Могу высказать свою точку зрения, и если он сочтет ее разумной, то изменит свое мнение», боевой дух крепнет.

В моем офисе часто возникают разногласия, не споры, а именно разногласия. Коллеги заявляют: «Хочу сделать то, хочу сделать это. Хотим вложить деньги туда, хотим вложить деньги сюда». Я всегда прошу объяснить: «Приведи свои аргументы. Почему ты хочешь сделать так?» Они уже знают, какой вопрос последует, поэтому сразу поясняют: «Вот почему я думаю, что нам стоит поступить именно так или вложить такую сумму». Я возражаю: «На данном этапе я не согласен, и вот почему». А они в ответ: «Да, твоя правда, но ты не учел два нюанса». Они излагают свою точку зрения и неучтенные мною факторы. Моя реакция: «Знаешь, я действительно об этом не подумал, но ты прав. Твой вывод разумнее моего, поэтому мы сделаем так, как ты считаешь нужным». И так мы работаем уже много лет.

Наш офис отличает фантастическая гибкость мышления. Руководитель всегда открыт для здравых рассуждений, открыт для влияния веского аргумента со стороны другого человека. Я всегда старался донести до сотрудников, что с удовольствием выслушаю интересные идеи и

откажусь от своей позиции, даже если до этого твердо ее придерживался. Я не тешу самолюбие стремлением всегда оказаться правым. Как только вы перестаете заикливаться на самолюбии, то избавляете себя от массы проблем. Данный принцип я изучал в работах по психологии, применял его и в семейной жизни, и в бизнесе. Он срабатывал безотказно.

Дэн

Это здорово. Самые важные отношения нас связывают, конечно же, с супругами. Между ними частенько возникают борьба за власть, перетягивание каната, попытки настаивать на своей правоте. Каков твой совет касательно возможности влияния? Можно ли влиять на супруга, оставаясь открытым для его влияния?

Брайан

Когда мы поженились, я сказал Барбаре, что отдаю ей 51 % голосов во всех вопросах, касающихся семьи и детей, а у меня остается 51 % голосов во всем, что связано с работой и бизнесом. Мы часто шутим по этому поводу. Я говорю, что это мое лучшее решение, и, как оказалось, оно совершенно идеально. «Я буду бороться за свои 49 %, буду их отстаивать, – предупредил я, – но конечное решение остается за тобой».

Мы женаты уже более тридцати лет, и все эти годы 51 % принадлежит Барбаре, и она всегда оказывается права. Я, разумеется, спорю: «Как насчет того, как насчет этого?» «Да, – отвечает Барбара, – но ты не понимаешь». Иногда она объясняет: «Сердце мне подсказывает, это лучший вариант. Логического обоснования у меня нет. Я понимаю твое желание идти в другом направлении, но чувствую, что мы должны поступить именно так, и потом – у меня 51 %». Поэтому я всегда с ней соглашаюсь, и столько лет мы живем в ладу друг с другом, в мире и согласии.

Дэн

Брайан, как человек, давно женатый, как считаешь: в контексте влияния на супруга долгий брак – больше плюс или минус? В подобной ситуации не порождает ли столь тесная близость неуважение?

Брайан

В каждой паре действуют собственные правила, и никто не может навязывать свои правила другим супругам, ведь все человеческие существа такие удивительно разные. В паре мы имеем две сложные химические материи, которые, смешиваясь, образуют исключительно сложный продукт, поэтому я никогда ни о ком не выношу категоричных суждений.

Я утверждаю, что важнее всего прислушиваться к своей интуиции и следовать ее голосу. Моя философия сформировалась очень рано. Я принялся изучать характеристики хорошего брака и качества хорошего родителя и пришел к выводу, что нет ничего важнее уважения. Если в ваших отношениях присутствует уважение, вы можете не бояться никаких споров и разногласий. Но, если пропадает уважение, пропадает и все остальное.

И я никогда не нарушал этот принцип уважительного отношения. Я всегда уважал жену и детей. Двое из них уже создали собственные семьи и очень уважают своих супругов. У них очень прочный, стабильный и доверительный брак, потому что они видели, как складываются отношения между Барбарой и мной. На такое же отношение к себе они рассчитывали, создавая свои семьи. И так же относятся друг к другу. Каждый родитель – ролевая модель для детей. Вы задаете стандарт, которого они пытаются придерживаться во взрослом возрасте.

Дэн

Зачастую в общении с близкими друзьями или супругами неизбежно приходится затевать трудные разговоры и говорить неприятную правду, потому что они дороги вам, вы заботитесь о них, но при этом чувствуете, что обязаны заставить их что-то изменить в своей жизни. Как вести такие разговоры, не навредив отношениям? Как оказывать влияние, не лишившись друзей или близких?

Брайан

Думаю, все дело в постоянстве. Вы стабильно выстраиваете отношения, основанные на открытости, честности и уважении, не копите обиды и недовольство, не лелеете негативные эмоции. Каждый человек неизменно честен и откровенен с остальными. Лично нам всегда помогали исключительно доверительные отношения без каких бы то ни было утаиваний, замалчиваний и негативных переживаний. Все проблемы сразу обсуждаются. На мой взгляд, это важно.

В молодости я прочитал, что, когда ты создаешь семью с подходящим человеком, супруг должен быть твоим лучшим другом. Встречая подходящего человека, вы сразу понимаете, что встретили лучшего друга. Такие отношения называются идеальными. С лучшим другом можно поделиться абсолютно всем, и нет ничего, что вы не смогли бы ему рассказать, утаить или скрыть. Именно так произошло у нас с Барбарой. С самого начала мы стали лучшими друзьями, а теперь у нас четверо детей, пятеро внуков и еще много всего впереди, впереди еще долгая жизнь, как пел Элвис Пресли.

Дэн

Чудесно. Предположим, у тебя есть друг, с которым вы знакомы многие годы, но в последнее время ты стал замечать за ним непривычное поведение: злоупотребление алкоголем, что сказывается на его поступках, или резкие, внезапные приступы злости или цинизма. Стоит ли в подобных ситуациях идти на конфронтацию, обязательно давая при этом понять, что ты заботишься о нем, любишь таким, какой он есть? Как действовать в конкретной ситуации вроде этой, когда кто-то пьет, к примеру? Что делать в этом случае?

Брайан

В молодости я усвоил один принцип: люди не меняются. Многие жизненные проблемы порождены нашим желанием изменить того или иного человека; мы недовольны тем, что он делает или не делает, и заставляем его измениться.

Но самый сильный человеческий страх – это страх неприятия или неодобрения, отсутствия симпатии со стороны другого человека. Каждый раз, намекая на неприемлемость человека в том состоянии, в каком он пребывает в настоящий момент, вы пробуждаете в нем страх отторжения. И худший из страхов получает вербальное выражение во фразе: «Я недостаточно хорош. Я недостаточно хорош. Я недостаточно хорош». Многие люди всю жизнь борются с низкой самооценкой, ощущением, что они не так хороши, как их одноклассники, не так сильны, как их товарищи по спортивной команде, не так талантливы, как их коллеги по работе, не так хорошо обеспечивают семью или находятся не в такой хорошей физической форме, как другие.

Поэтому вы никогда не должны говорить ничего, что провоцировало бы появление мыслей: «Я недостаточно хорош, я хуже остальных», поскольку люди не меняются. Надо отметить, что люди все-таки меняются. Думаю, Друкер говорил, что дело не в том, что чудес не бывает, просто нельзя от них зависеть. То же самое и с изменением людей. Люди могут измениться, но только если сами того захотят, только если прислушаются к внутреннему звончку и примут решение начать действовать по-новому.

У меня есть друг с лишним весом килограммов в двадцать или двадцать пять. Он выглядел так, будто пытался вынести из магазина мешок картошки, поэтому специально надевал костюмы, призванные спрятать его под одеждой. Какое-то время мы не виделись, но несколько месяцев назад встретились, и я увидел стройного и подтянутого мужчину. Оказалось, год назад он решил сбросить вес, избавившись от него навсегда, и поэтому перешел на жесткое веганство. Наверняка вам доводилось встречаться с веганами: им нужно знать каждый ингредиент в соусе, состав всего, что лежит на тарелке. Они не желают видеть ни грамма майонеза в блюде, ведь в нем содержатся яйца. Во всяком случае, мой приятель стал веганом и сбросил килограммов шестьдесят.

Теперь он выглядит так, словно на его шее палатка, поскольку он еще не обзавелся новым гардеробом.

Он жил с лишним весом двадцать или тридцать лет и вот наконец принял решение. Я встречал и других людей, которые решали бросить курить, не употреблять алкоголь или сахар либо стать веганами.

Пытаясь убедить человека изменить то или иное качество или свойство, вы в действительности говорите: «Такой, какой ты есть, ты недостаточно хорош. Ты не нравишься мне таким, какой ты есть. Ты хуже меня». Эти слова вызывают злость, неудовлетворенность, чувство собственной неполноценности и целый букет прочих негативных чувств. Вот почему величайший дар, который мы можем преподнести ребенку, – это отсутствие всякой критики в его адрес, безусловное принятие. Вы просто принимаете его таким, какой он есть, хорошим или плохим, без всяких условий.

Одну из величайших жизненных проблем составляют попытки изменить другого человека и заставить его быть тем, кем он не является. Своим слушателям я советую так: перестаньте пытаться менять окружающих. Они не собираются этого делать. Вы не собираетесь этого делать, вы не изменились за последние двадцать пять лет, и окружающие не станут меняться. Смиритесь. «Как же мне заставить его это сделать?» Никак. Нельзя заставить человека стать амбициознее. Или трудолюбивее. Или пунктуальнее. Никакими силами вам не удастся изменить поведение другого человека, так что просто расслабьтесь.

Дэн

Твои слова снимают тяжкое бремя с плеч многих людей. Безусловное принятие себя приносит чудодейственное исцеление. Оно залечивает раны и дарит людям возможность меняться по собственному желанию.

Брайан, я хотел бы немного поговорить о воспитании детей. Знаю, что мы уже затрагивали данный вопрос, и ты поведал нам много интересного. Но я предлагаю обсудить несколько весьма насущных вопросов. Одно из явлений, принявших сегодня поистине массовый характер, носит название «родители-вертолеты». Моя мама, будучи в прошлом директором средней школы, очень часто упоминала этот термин. Родители-вертолеты кружат над детьми и незамедлительно устремляются на помощь для решения любых проблем и вызволения чад из затруднительных ситуаций. Расскажи, как данное явление, какой бы заботой оно ни было проникнуто, может вступить в конфликт со стремлением оказать положительное влияние на детей и способствовать их росту.

Брайан

Что ж, вы должны спросить, какова ваша цель?

Много лет назад я познакомился с работами русского метафизика Петра Успенского. Одна из его книг состояла из вопросов учеников и ответов наставника. Один из учеников вопрошал:

– Доктор, как мне следует поступить в данной ситуации? Столько разных нюансов, я просто теряюсь.

Наставник уточнил:

– Какова твоя цель?

– Что вы имеете в виду? – удивился ученик.

– Какова твоя цель? Какова твоя главная цель? Чего ты хочешь добиться в итоге в данной ситуации, к чему ты хочешь прийти?

Ученик ответил:

– Не знаю. Я об этом не задумывался.

На что наставник ответил:

– Тогда я не могу ничего тебе подсказать по поводу надлежащих действий, поскольку до тех пор, пока ты не поставишь четкую цель, невозможно определиться с идеальной линией поведения на текущий момент. Перво-наперво тебе следует разобраться с задачей и целью. А затем предпринимать действия, которые приближают к поставленной цели.

На своих семинарах я иногда шучу по поводу того, как удвоить свою продуктивность и доход: «В ходе семинара я расскажу вам о нескольких способах, но позвольте мне привести в пример всего один, чтобы вы убедились, что я не просто сотрясаю воздух. Представьте, что вам необходимо выполнить два вида действий. Действия номер 1 и действия номер 2, разложенные по двум большим мешкам. Действия номер 1 приближают вас к цели, которую, по вашим утверждениям, вы хотите достичь. Под действиями номер 2 понимаются такие действия, которые не только не приближают к цели, но, что гораздо хуже, отдаляют от нее. Вот каким образом вы можете удвоить производительность, результативность и доход: занимайтесь только действиями номер 1 и откажитесь тратить время на действия номер 2. Вот так просто».

Таким образом, прежде чем что-то сделать, спросите себя: «Приблизит ли меня данное действие к поставленной желаемой цели, которая очень важна для моей жизни, или это всего лишь пустая трата времени, отвлекающая от главного?» Если оно не способствует реализации выбранной цели, забудьте про него и займитесь тем, что будет продвигать вас вперед.

Если вы станете неуклонно придерживаться данного правила, то через три дня каждый ваш день будет наполнен только теми действиями, которые приближают вас к важнейшим целям: здоровью, благосостоянию, личному успеху, удачному бизнесу, качеству семейной жизни. И начнете все реже и реже заниматься ненужными делами.

Аристотель говорил: «Счастье есть постепенное осуществление достойной идеи». Пока вы совершаете действия номер 1, то есть действия, приближающие вас к тому, что важно, эти действия дарят вам счастье, заряд положительных эмоций, заставляют чувствовать, что вы не зря живете на свете. Действия номер 2 не доставляют никакого удовольствия. Они как воздушный рис: никакой эмоциональной «питательной ценности». Можно потратить на них целый день: перечитывать электронную почту, ковыряться в мобильном телефоне, болтать с друзьями, читать газету. Можете заниматься подобными делами целый день напролет, но «питательная ценность» у них нулевая, пользы от них ноль. И в конечном счете вы недовольны, находитесь в состоянии стресса, чувствуете, что застряли на одном месте и постоянно злитесь на самого себя.

Но, когда вы работаете над тем, что действительно для вас важно, и видите свои успехи, вас переполняет счастье. Когда вы счастливы, в вас все больше энергии. Чем больше энергии, тем больше креативности. А чем вы более креативны, тем больше хотите заниматься вещами, которые приближают вас к самой важной цели. Это очень простой прием, позволяющий удвоить доход, и очень действенный способ направить свою жизнь в правильное русло.

В своих книгах и беседах я часто привожу в пример одну историю. Про путника, совершающего долгий путь по Древней Греции. Однажды ему повстречался старик в белых одеждах, сидевший на камне. Странник обратился к нему: «Простите, я заблудился, не укажете ли мне дорогу к горе Олимп?» Старик, которым оказался философ Сократ, ответил: «Если вы действительно хотите попасть к Олимпу, это совсем несложно. Просто следите за тем, чтобы каждый ваш шаг был в том направлении». Это один из грандиозных принципов успеха. Хотите вести сказочную жизнь, следите за тем, чтобы каждое совершаемое вами действие находилось в полном соответствии с желаемым конечным пунктом.

За последние двадцать пять лет была проведена масса различных исследований на тему стратегического планирования, и вот одно из заключений, которое мне весьма по душе: абсолютно ясное и четкое представление себя и своей жизни через пять лет крайне положительно сказывается на принятии краткосрочных решений. Если вы точно знаете, где хотите быть через пять лет, то каждую минуту каждого дня старайтесь делать только то, что движет вас в нужном направлении. Вы не только своими глазами увидите потрясающий прогресс, но будете постоянно наполнены энергией и счастьем.

Дэн

Предположим, родитель хочет перевести все свои действия в разряд, как вы их называете, действий номер 1, побуждая детей стать достойными гражданами, счастливыми и самодостаточными личностями.

Родители-вертолеты мчатся в школу, если ребенок забыл дома пакет с едой. Немедленно звонят учителю, если у ребенка возникли в школе проблемы. Тратят все деньги на летние каникулы и беспрекословно дают любимому чаду лишние \$50, стоит тому только заикнуться.

На первый взгляд кажется: ого, они так счастливы, но следует ли все-таки в процессе воспитания руководствоваться долгосрочной перспективой? Очевидно, когда вы это делаете для себя, то наслаждаетесь результатами прямо сейчас, но когда вы делаете это для детей, то порой нежелательные негативные результаты (скажем, в их характере) проявляются только через несколько лет. Дети начинают воспринимать как должное тот факт, что родители постоянно их выручают. Какой подход, как ты считаешь, эффективно помогает детям стать ответственными людьми?

Брайан

Когда мы планировали детей, то решили, что первостепенная наша задача – вырастить счастливых, здоровых, уверенных и уважающих себя личностей, которые любят и принимают себя. И наша политика воспитания должна в полной мере отвечать выбранной долгосрочной цели; мы никогда не станем делать того, что пошло бы с ней вразрез. И с самого момента рождения детей мы твердо придерживались данного принципа. Мы прикладывали массу усилий, чтобы заботиться об их физическом, умственном и эмоциональном развитии, присутствовали на всех важных для них мероприятиях, постоянно твердили, как сильно их любим и верим в них, демонстрировали свою уверенность в них. Если они совершали ошибки, мы не заикливались на промахах и просто двигались дальше.

Однажды сын Майкл опрокинул мою машину в канаву, доставать ее пришлось огромным тягачом: так глубоко она застряла. Меня в тот момент не было в стране. В телефонном разговоре я заметил: «Не переживай. Жизнь продолжается». Позднее, когда мы обсуждали это происшествие, Майкл признался: «Ты не представляешь, как я переживал из-за случившегося. Ты дал мне машину, а я сразу же умудрился опрокинуть ее в канаву. Но ты ни словом не обмолвился. Я думал, ты будешь в ярости». Ведь он видел, как реагируют родители всех его друзей. Но во время телефонной беседы я утешил его: «Ничего, жизнь продолжается». Когда я вернулся домой, то купил новую машину и позволил ему сесть за руль. «Можешь взять ее. Не переживай. Жизнь продолжается».

Сын до сих пор помнит этот случай, а произошел он много лет назад, тогда ему было лет шестнадцать-семнадцать. Вот так я решил быть рядом с детьми, дарить им любовь и уважение без всяких условий, никогда не критиковать, а когда они совершали ошибки, просто спокойно жил дальше. Та ситуация с машиной оказалась хорошей проверкой, и я безмерно счастлив, что прошел ее. Сын признался: «Это была

настоящая проверка: ты дал сыну машину, он ее разбил, а ты не сказал ни слова. Ни тогда, ни потом». И я был очень этому рад.

Какова же ваша роль как родителя? Сводится ли ваша роль к тому, чтобы заскочить на минутку в детскую, чуток посидеть с ребенком, посмотреть с ним телевизор? Люди спрашивают меня: «Что вы делаете?» Я отвечаю: «Моя основная работа – вырастить четверых детей счастливыми, здоровыми личностями и быть хорошим мужем. После этого я занимаюсь всей остальной работой». Так оно, по сути, и есть. Именно это я считаю главной ролью в своей жизни, ведь, по большому счету, только это у нас и остается. Если вы вырастили счастливых и здоровых детей, которые позитивно мыслят и много смеются, и их дети много смеются, вы можете уверенно заявить, что славно потрудились. Если вы осыпали детей подарками и удовлетворяли любое желание, но они выросли неуверенными, озлобленными или пессимистичными, то в данном случае вы не состоялись как родитель.

Дэн

Чудесный совет. Я хотел бы задать еще один вопрос. Мы много говорили о плюсах и минусах цифровых средств информации и технологий в бизнесе и профессиональной жизни. Но сегодня дети слишком много времени проводят за цифровыми устройствами, в интернете, в социальных медиа, и родители зачастую не обращают на это внимание. Мы лишились того «тихого часа» в машине, когда на ребенка можно было повлиять в беседах во время поездки. На что бы ты посоветовал родителям как маленьких детей, так и подростков обращать внимание в первую очередь, чтобы сохранять влияние на детей в противовес различным цифровым средствам информации?

Брайан

Дети, если можно так выразиться, любвелюбивы. Точно так же, как подсолнух поворачивается к солнцу, дети тянутся к любви: они тянутся к главному источнику любви и одобрения в своей жизни. Для ребенка любовь и одобрение важны не менее, чем кислород и кровь для мозга. Следовательно, если хотите стать главным фактором влияния в жизни ребенка, станьте главным источником любви и одобрения.

Я рассказывал об этом тысячам людей в ходе многих своих программ, и родители, приходя повторно, подтверждали истинность моих слов: на детей влияют друзья, школа, прочие факторы, но вы должны стать первым и главным источником любви и одобрения, незыблемым, как скала. Я часто повторял своим детям: «Ваши друзья появляются в вашей жизни и исчезают из нее, одни остаются друзьями надолго, другие – на короткое время, но мама и я никогда вас не оставим. Мы всегда будем

рядом. И всегда будем вашими лучшими друзьями. Будем заботиться и оберегать вас. И вы можете на нас положиться».

Мы говорили детям об этом, когда им было семь, восемь, девять, десять лет, и в определенный момент пелена спадала с глаз, и они осознали: друзья приходят и уходят. В университете Майами моя дочь жила в комнате вместе с девушкой, у которой не было столько денег, сколько у нас, поэтому мы оплатили ее поездку вместе с нами на Гавайи, а также авиаперелеты на Кабо-Сан-Лукас. Мы заботились о ней, как о собственных детях. Однажды она попросту заявила, что уезжает, перебирается в другой штат и больше не вернется. И на этом все.

Дэн

Ничего себе.

Брайан

Именно такое объяснение мы получили. У нее имелся парень, и между ними возникли какие-то проблемы. Парень решил переехать, поэтому она собралась переезжать вместе с ним. И после всего, что мы для нее сделали, эта молодая женщина просто, как говорится, ушла в закат и никогда больше не объявлялась и не выходила на связь. А моя дочь считала ее лучшей подругой, они вместе учились в школе. Я сказал ей: «Я ведь тебе говорил: друзья приходят и уходят; кто-то из них будет тебе хорошим другом, кто-то плохим». Теперь она это понимает. Ей двадцать четыре, и она уже столкнулась с тем, что многие «друзья навек» в один прекрасный момент просто-напросто исчезают и никогда не возвращаются, не пишут и не звонят. Но ее родители всегда рядом, им всегда можно позвонить, написать письмо или хотя бы сообщение. Она младшая из детей, но, думаю, все они понимают, что родители – их лучшие друзья, поскольку на них всегда можно положиться. Поэтому у них есть возможность совершать всяческие глупости, типичные для молодежи лет до двадцати пяти. Они творят эти глупости до тех пор, пока помнят, что в их жизни нет более надежного и стабильного источника любви, поддержки и влияния, чем родители, которые тверды и надежны, как скала.

И все у них наладилось. Но когда дети не уверены в родителях, когда они в постоянных сомнениях, то и их собственные дети не знают точно, любят ли их родители или злятся за что-то. На прошлой неделе мама с папой были в прекрасном настроении, а на этой злятся. Что будет на следующей неделе? Подобная непредсказуемость со стороны родителей приводит к тому, что ребенок вырастает нервным, неуверенным, невротичным, злым, не доверяющим другим людям, с расшатанной психикой. Такому ребенку впоследствии тяжело вступать в длительные отношения с людьми обоих полов или строить стабильную

карьеру. Родители словно незыблемая скала, которую невозможно сдвинуть с места.

Дэн

Мне очень нравится это сравнение.

Брайан

И дети должны знать, что родители всегда будут той скалой, за которой они могут укрыться, и ничто в мире этого не изменит.

Дэн

Это прекрасно, Брайан. Предлагаю перейти к одной из самых волнующих тем, а именно: как оказывать влияние на самого себя. Порой некоторые люди уверенно учат других, как себя вести, или пытаются влиять на других, но, когда дело касается их самих, у них совершенно не получается быть себе лучшим другом.

Применительно к влиянию на самого себя Кен Бланшар, автор книги «Одноминутный менеджер», говорил о необходимости хранить верность своим обязательствам. Я задумывался об этом в контексте влияния на самого себя, поскольку иногда попадал в подобные ситуации: ты не отвечаешь за принятые на себя обязательства. Если хотите, ты слишком к себе мягок.

Какие у тебя идеи относительно того, как стать лучшим другом самому себе, как нести ответственность за важные для твоей жизни вещи, как не отказываться от них ни при каких обстоятельствах? Что бы ты посоветовал? Как научиться влиять на самого себя с целью улучшения качества жизни, как стать себе лучшим другом и отвечать за свои слова?

Брайан

Обучать важности самоуважения, самоуверенности, раскрытия личностного потенциала я начал много лет назад. Долгое-долгое время я жадно изучал любые материалы на данную тему. Начав обучение, я открыл для себя три замечательных принципа. Один из них звучит так: вы становитесь тем, о чем думаете большую часть времени.

Поэтому год за годом я питал свой разум позитивным вдохновляющим материалом, материалом по духовному развитию. Тысячи часов были потрачены мною на чтение книг о духовном развитии. Тысячи часов я читал о личной мотивации, глотая книгу за книгой известных авторов – Наполеона Хилла, Нормана Винсента Пила и других. После этого я принялся за изучение метафизики, функционирования сознания и работы мозга во взаимодействии с космосом.

В 1981 году я начал знакомить людей с законом притяжения, рассказывая, что о нем было известно еще за 4000 лет до рождения

Христа и что это знание передавалось в мистических школах из поколения в поколение. Я изучал его долго и усиленно, читал книги, написанные в XIX и XX веках. Когда я стал вести двухдневный семинар на тему личностного успеха, то включил упомянутый закон в число тридцати двух законов, о которых я рассказываю на этом курсе. Речь идет не просто о тридцати двух законах, а о двух полных днях, или шестнадцати часах, посвященных принципам, идеям, концепциям психологического и эмоционального развития, отношениям, стрессу, счастью и здоровью.

Я рассказываю о законе притяжения, а также о двух-трех подзаконах, действующих с ним в совокупности. Есть такой закон под названием «симпатический резонанс», его суть в следующем: если в комнате стоят два пианино и на одном из них вы нажимаете на до-бемоль, то на втором пианино начинает вибрировать та же струна. Этот закон также носит название «симпатическая вибрация». Это очень важный принцип во вселенной. Есть еще один под названием «принцип отталкивания», согласно которому вы можете не только притягивать нужное, но и отвергать ненужное, в зависимости от проявляемых эмоций. Другими словами, если при мысли о чем-либо у вас возникают негативные эмоции, вы можете устранить их источник из своей жизни. В случае позитивной эмоции, наоборот, привлечь.

Случается, что, зайдя в комнату, ты сразу замечаешь какого-то человека. И с ним у тебя моментально возникает симпатический резонанс, ты знакомишься с ним, а потом женишься и живешь до конца жизни. Такое бывает.

По словам Халиля Джебрана, вот как это происходит: когда ты встречаешь человека, это твой человек с самого первого взгляда, иначе встреча никогда бы не состоялась. Вот почему на вопрос «Как вы познакомились?» практически всегда оба супруга в деталях описывают момент первой встречи. Они всегда помнят момент симпатического резонанса и принципа притяжения.

Есть еще принцип вибрации, главенствующий во вселенной.

Абсолютно любая форма во вселенной – вода, стекло, сталь, уран – пребывает в состоянии вибрации, причем вибрирует с определенной скоростью. Одни формы вибрируют быстро, другие – очень медленно и постепенно угасают. Я рассказывал об этом в 1981 году, а спустя двадцать пять лет некто, три раза посетив мой курс, написал книгу «Тайна» (The Secret).

Люди писали мне: «Эта книга основана на вашей программе. Первая половина книги взята из вашей программы. Но в ней не упоминаются другие законы, связанные с законом притяжения, о которых вы рассказывали». Вот почему мало кому удается добиться хоть сколько-нибудь значимого результата. Большинство из них не осознает наличия в притяжении целого ряда факторов. Одним из них является, к примеру,

вера. Вера обладает мощным эффектом гармонии. Еще один фактор притяжения – принцип действия. Библия гласит: «Так и вера, если не имеет дел, мертва сама по себе». Иными словами, если у вас есть мечта, фантазия или цель, но вы не предпринимаете никаких действий для реализации этой мечты, она так и останется лежать мертвым грузом. И не претворится в жизнь. Вот почему многие люди жалуются, что применяют закон притяжения уже пару лет, но в их жизни ничего не меняется. Почему? Да потому, что они отправились домой смотреть телевизор.

Короче, я снова начал обучать этим принципам. Первый из них: вы становитесь тем, о чем думаете большую часть времени. Вы притягиваете в свою жизнь все то, чем постоянно заняты ваши мысли, и выбрасываете из нее все, что отвергаете.

Также я начал обучать принципу противопоставления негативных эмоций позитивным. Счастье и несчастье разделяют только негативные эмоции. Всем негативным эмоциям люди учатся, а раз им можно научиться, значит, можно и разучиться. Испытывать негативные эмоции действительно можно разучиться. Вы можете сделать так, чтобы они испарились, словно вынете вилку из розетки, а после их нейтрализации у вас останутся только позитивные эмоции и чувства. Если вы нейтрализуете негативные эмоции, а затем привяжете их к положительным полюсам и добавите к ним позитивные эмоции, то сможете создать мощное энергетическое поле, благодаря которому в вашу жизнь будет притягиваться все необходимое для достижения цели.

Я также открыл для себя важность таких негативных эмоций, как чувство несостоятельности и отторжения, и узнал, что личность ребенка формируется в первые три-пять лет под влиянием постоянного потока сообщений, посылаемых родителями. Если это постоянный поток позитивных посланий (например, здоровое питание), дети вырастают счастливыми, здоровыми и уверенными в себе. Эти послания словно их кислород.

Второй усвоенный мною принцип: вы становитесь тем, чему учите, и чем дольше вы чему-то учите, тем больше проникаетесь этим сами. Если вам действительно по душе тема и работаете вы от души, от чистого сердца, эта тема все больше и больше становится частью вашей личности.

Третий принцип принадлежит жене Кена Бланшара, Марджи. Он гласит: вы учите тому, что больше всего должны познать. Это чудесная идея. Некоторые предметы я преподавал с невероятным энтузиазмом, увлеченностью и юмором, но в определенный момент переключился на другие сферы. Причина в том, что я пропустил все эти предметы через себя и больше в них не нуждался. Похоже на обучение похудению. В определенный момент вы замечаете, что стройны, подтянуты, в прекрасной форме, правильно питаетесь, поэтому теряете всякий интерес к обучению похудению, ведь вы больше в этом не нуждаетесь.

Все усвоенное позволило мне стать влиятельной фигурой в жизни своих детей. Я постиг эти принципы, применял их в общении с женой и детьми, после чего начал обучать им других людей.

Я раскрываю людям глаза на то, что возможно большую часть времени сохранять позитивность, нужно лишь решить быть позитивным большую часть времени. Вы можете избавиться от негативных эмоций благодаря решению избавиться от негативных эмоций. Вы можете выработать автоматическую реакцию на неприятные ситуации и проблемы, просто-напросто предварительно запрограммировав свой разум на положительную реакцию. Чем чаще вы практикуете подобный подход, тем больше он сливается с вашими мыслями, словами и действиями.

За последние несколько лет я перенес шесть операций из-за стеноза позвоночного канала. При этом заболевании позвоночник начинает напоминать трубу, покрытую коррозией, ржавую трубу, в которой находится спинной мозг. Эта труба начинает ржаветь, разъедать и истирать позвонки. В результате у человека возникают большие проблемы с позвоночником. К тому же я перенес рак, операцию на открытом сердце, и у меня два разрыва плеча, а если точнее, вращательной манжеты.

Дэн

Ничего себе! Расскажи о потребности быть лучшим другом самому себе.

Брайан

Конечно. Многие годы я веду очень насыщенную и активную жизнь. Я побывал в 120 странах. Прошел три или четыре войны, преодолел разные жизненные невзгоды. Если ты не жалеешь свой организм в молодости, он отомстит тебе в старости. Но, несмотря ни на что, я сохраняю позитивный настрой, как тебе хорошо известно, ведь мы с тобой столько лет знакомы, что и не сосчитать.

Дэн

Я не перестаю удивляться.

Брайан

Да. Ты никогда не видел меня в дурном расположении духа. Я всегда расслаблен и оптимистичен. Я верю в то, что судьба меня благословила, и учу этому своих детей. Они всегда видят меня жизнерадостным, в приподнятом настроении. Худшее состояние, в котором они могут меня увидеть, – состояние усталости.

Дэн

Да-да. Так и есть.

Брайан

Но никогда никакой депрессии.

В свое время я начал обучать людей ставить цели. И понял, что для меня нет мощнее средства, чем постановка целей. Ты должен ставить цели, помня о детях и о том, что самая важная цель – вырастить их счастливыми, здоровыми, уверенными в себе, делая только то, что помогает им стать такими. Физическое, эмоциональное и психологическое здоровье превосходит по важности все прочее, ведь все прочее приходит и уходит. Моему старшему ребенку тридцать семь. Я придерживался этой философии, когда он родился, и с тех пор не отступал от нее ни на шаг. Нет ничего лучше, когда семья является ядром всей твоей жизни, когда она самое важное на свете.

Недавно я общался с Кеном Бланшаром в уютном ресторанчике. Мы с Барбарой сидели в отдельной кабинке, когда к нам подошел Кен с семьей. А мы с женой как раз обсуждали самое важное в жизни и сошлись во мнении, что нет ничего важнее любимых людей и людей, которые любят тебя. В этот момент к нам и подошел Кен:

– Привет, как дела?

Я ответил:

– Прекрасно. Мы только что обсуждали, что самое важное в жизни.

И Кен сказал:

– Самое важное – любимые люди и люди, которые любят тебя.

Дэн

Ого! Удивительная история.

Брайан

Да. И на прошлой неделе ко мне подходили несколько человек точно с такими же словами: самое важное в жизни – это любимые люди и люди, которые любят тебя. Если это ваш якорь, если вы четко это понимаете и никоим образом не нарушаете данную заповедь, все остальное будет решаться само собой.

Дэн

Да. Замечательная мысль. Я также считаю, что судьба благословила меня, подарив большую семью. Если ты сбиваешься с пути, повтори себе снова и снова: «Это самое важное».

Говоря о влиянии на самого себя, упомянем одну положительную форму влияния – питание.

В моем понимании правильное питание помогает держать себя в прекрасной форме ради себя и любимых людей. Мы с женой частенько шутим: «Я позабочусь о себе ради тебя, если ты позаботишься о себе ради меня».

Поделись парочкой принципов касательно здорового питания, которые помогут сохранять форму, энергичность и бодрость.

Брайан

Раньше я часто затрагивал эту тему на своем двухдневном семинаре. Всем прекрасно известен ответ на этот вопрос, и нет нужды часами разглагольствовать на эту тему, словно ты только что открыл тайну в секретном трактате. Каждый из нас знает: залог успеха – в правильном питании, потреблении большого количества жидкости, регулярных физических нагрузках, полноценном отдыхе. Все остальное – лишь небольшое дополнение.

Установлено, что состоятельные люди спят восемь с половиной часов в сутки, а бедные – шесть или семь. Почему? Вспомните аккумулятор в телефоне: в начале нового дня он должен быть полностью заряжен. Так и вы. Если на протяжении недели вы будете подзаряжаться на три четверти, то не сможете быстро соображать, утратите остроту и ясность мышления, будете легко выходить из себя.

Сейчас показывают много рекламных роликов различных курортов, где полно отдыхающих богатых людей, загорающих на яхтах или сидящих подле бассейна. Почему они так поступают? Оказывается, в течение года богатые отдыхают чаще, чем бедные. Это, разумеется, не означает, что для успеха не нужно усердно трудиться, но следить за балансом нужно обязательно.

Успешные люди отдают предпочтение питательным продуктам. Говорят, на книжном рынке США в настоящее время предлагается 17 000 кулинарных книг и 17 000 книг по диетологии, призванных помочь людям сбросить вес, который они набрали с помощью кулинарных книг.

Мы знаем, что должны пить побольше жидкости.

И ежедневно заниматься спортом. Нам нужно ходить пешком примерно полчаса в день, что составляет 200 минут в неделю. Тридцать минут в день гулять, употреблять в разумных объемах качественные продукты, отказаться от сахара и сладкого, заботиться о зубах, регулярно проходить медицинский осмотр – все это прописные истины. Проблема всегда в самодисциплине.

Дэн

Частично все упирается во влияние на самого себя. Как мне научиться самодисциплине и не сорваться? Это очень сложно. Как поддерживать дисциплинированность?

Брайан

Думаю, главное – работать над собой каждый день. Дейл Карнеги писал об этом в книгах «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» и «Как перестать беспокоиться и начать жить». Он делал акцент на том, как важно жить сегодняшним днем, как бы ни складывались жизненные обстоятельства. Не пытайтесь изменить мир, не пытайтесь настраиваться на перемены на протяжении всей жизни, помните выражение «только сегодня». Только сегодня я стану пить больше воды. Только сегодня ограничусь двумя чашками кофе. Только сегодня припаркуюсь за два квартала от офиса и пройду пешком, поднимусь по лестнице. Только сегодня.

Я написал две книги, одну под названием «Сила воли» (Power of Will), а вторую – «Нет оправданий!». В них я весьма детально расписывал шаги, которые необходимо предпринять для культивирования привычек, необходимых для успеха. В этом году снова переиздается моя книга «Привычки на миллион долларов» (Million Dollar Habits). Это лучшая из книг, посвященных привычкам, и издатели, по-видимому, с этим согласны. По сути, все дело в практике. Практикуйтесь понемногу каждый день, пока не доведете действие до автоматизма.

Немецкий философ Гёте писал: «Все будет трудно, прежде чем станет легко». Просто скажите себе: «Ладно, сначала будет трудно, потом станет проще. Поэтому я начну прямо сейчас, шаг за шагом». Иногда на выступлениях я шучу: «Если бы я предложил вам \$1 миллион за то, чтобы прошли от Далласа до Чикаго, но именно прошли, не ехали на автомобиле и не летели самолетом, как бы вы поступили? Если бы поверили мне и захотели получить \$1 миллион, что бы сделали? Прежде всего вышли бы из этого конференц-центра, повернулись в сторону Чикаго и стали бы попеременно переставлять ноги. Вот и все». Одни доберутся туда раньше, другие позже, но до конечного пункта дойдут все. Просто идите вперед шаг за шагом.

Я всегда утверждал, самое сложное в жизни – сделать первый шаг. После первого шага второй шаг дается легче. Сделайте первый шаг, а второй распознать будет проще. Сделайте второй шаг. Продолжайте действовать по приведенной схеме – и в конце концов обойдете весь земной шар.

Дэн

Да, мудрый совет. Думаю, описание привычек, культивируемых благодаря искусству влияния, станет идеальным завершением нашей беседы. Мы обсудили с тобой самые важные направления: семью и самого человека, а также затронули профессиональную жизнь. Напоследок мне хотелось бы услышать от тебя краткое заключение. Каков, по-твоему, главный посыл всей концепции влияния? Что

читателям следует вынести из данной книги, что усвоить, прежде чем претворять идеи в жизнь? Какие главные выводы они должны сделать?

Брайан

Думаю, основная мысль заключается в том, что мы не можем влиять на других больше, чем на самих себя. Придется проявлять силу воли и самодисциплину по отношению к себе, чтобы иметь возможность влиять на остальных. Вы должны предельно четко понимать, кто вы есть, каковы ваши сильные и слабые стороны, каковы ваши желания и цели и как их осуществить. Формулируйте их в письменном виде, они не могут таять в воздухе, как сигаретный дым. Разработайте план по достижению поставленных целей. И работайте над этим каждый день.

Выполняя перечисленные рекомендации, вы станете примером для самих себя, начнете постепенно приближаться к целям, в вас пробудятся оптимизм и уверенность в собственных силах, и в результате вы сможете сильнее влиять на окружающих, ведь они захотят быть похожими на вас. Они станут больше прислушиваться к вашим наставлениям, поскольку вы сумели изменить к лучшему свою жизнь. Ничто не делает человека влиятельнее, чем имидж успешного человека. Люди стремятся к нему, следовательно, захотят походить на вас.

Люди спрашивают о секретах успеха, они очень просты: четко определите свои желания и запишите их. Составьте подробный план. Принимайтесь за реализацию плана и работайте над ним каждый день до тех пор, пока не добьетесь успеха. Раз и навсегда пообещайте себе, что никогда не отступитесь. Будете следовать этим советам, повысите самооценку и самоуверенность, будете собой гордиться, добьетесь выдающихся успехов, станете примером для подражания и влиятельным лицом для всех присутствующих в вашей жизни людей.

Дэн

Что ж, ты определенно служишь мне ролевой моделью. Надеюсь, что воспользуюсь твоими идеями, и не сомневаюсь, что читатели также воспользуются ими, чтобы оказывать влияние на работе, в семье, обществе. Брайан, я был чрезвычайно рад общению с тобой.

Брайан

Спасибо. Мы чудесно пообщались, Дэн.