



Книга Как убедить весь мир

Искусство убеждать аудиторию и добиваться своих целей

Дин Бреннер

Wiley, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Книга об искусстве убеждения сама должна быть написана убедительно и интересно. Бреннер с этой задачей справился успешно: его книга читается с удовольствием – она великолепно написана и содержит множество ценных рекомендаций. Кроме того, ее текст насыщен остроумными цитатами на тему публичных выступлений. Например, такими как эта цитата из Марка Твена: “Обычно мне требуется около трех недель, чтобы подготовить блестящую импровизированную речь”. Задача автора – научить читателя воздействовать на слушателей с помощью речевых средств. Если автор и повторяется местами, то лишь затем, чтобы акцентировать внимание читателей на самых важных мыслях. *BooksInShort* рекомендует эту книгу специалистам по продажам, преподавателям, политикам, руководителям и всем, кому приходится выступать публично. Попробуйте поспорничать с человеком, который, по словам Марка Твена, был способен убедить рыбу выйти на сушу и отправиться с ним на прогулку.

Основные идеи

- Люди оценивают оратора по тому, насколько уверенно он держится и убедительно говорит, а также вызывает ли он у них доверие.
- Чтобы убеждать слушателей, поставьте перед собой четкую цель, проанализируйте интересы аудитории и составьте план выступления.
- Цели нужно ставить так, чтобы вы могли контролировать их достижение.
- Расспросите аудиторию о ее интересах и предпочтениях.
- Убедительная речь должна отвечать на вопросы “Что?”, “Зачем?”, “Как?”, “Почему нет?” и “Что дальше?”
- Через полдня в памяти у слушателей останется только то, на что вы обратили их внимание.
- Чтобы убедить людей, обращайтесь к их рассудку, а чтобы мотивировать их, воздействуйте на эмоции.
- Многие расхожие рекомендации о том, как нужно проводить публичные выступления, – не более чем заблуждения.
- Умейте вовремя остановиться: слушателям не нравится, когда говорящий затягивает свою речь.
- Будьте искренни: смысл сказанного важнее формы сказанного.

Краткое содержание

Убеждение словом

Представьте, что всякий раз, выступая публично, вы могли бы воздействовать на аудиторию настолько сильно, насколько вам этого хотелось бы. Чтобы достичь такой степени убедительности, вам прежде всего нужно хорошо понимать свою аудиторию. Хотя форма подачи информации важна, смысл слов выступающего еще важнее. Искусные ораторы не только сообщают людям то, что те считают важным, но и делают это искренне.

“Дар убеждения – одно из самых ценных качеств человека, помогающих добиваться успеха в работе и личной жизни”.

Выступая перед другими, немногие умеют держать себя уверенно и убедительно. Присутствуя на публичном выступлении, обратите внимание на то, через какое время слушатели заскучают и начнут отвлекаться. Часто выступающие считают, что их задача – не убедить слушателей, а просто

информировать их. Это неверная тактика: даже для того чтобы донести простую информацию до аудитории, это нужно сделать убедительно. Уже через полдня после выступления люди смогут вспомнить в лучшем случае лишь четвертую часть того, о чем вы говорили. Следовательно, оратор должен уметь заострить внимание аудитории на важных пунктах выступления. Люди, которые выступают без подготовки, не имея четких целей, совершают большую ошибку. Еще одна ошибка неопытных ораторов – затягивание выступления. Реакция утомленных слушателей чаще всего бывает противоположной той, которой хотел бы добиться от них оратор.

Принцип рычага

Чем лучше вы будете представлять основные цели своего выступления и чем обстоятельнее вы подготовитесь к нему, тем сильнее будет ваше воздействие на аудиторию. Реакция слушателей будет зависеть от вашего умения вызывать доверие, хорошо подавать материал и убедительно говорить. Эти три фактора взаимосвязаны, и ваша задача – максимально использовать каждый из них.

“Вам гораздо легче выступать тогда, когда вы понимаете, кто ваши слушатели, каковы их проблемы, склонности и интересы”.

Представьте, что вам нужно переместить огромный камень с помощью рычага. Расстояние, на которое вы сможете подвинуть камень, зависит от расположения точки опоры рычага, от его длины и от усилия, приложенного к его свободному концу. Если вы хотите подвинуть камень как можно дальше, то должны разместить точку опоры как можно ближе к камню, взять рычаг подлиннее и поместить на его свободном конце как можно более тяжелый груз. В этой метафоре точка опоры – это ваше знание интересов аудитории. Рычаг – это смысл вашего сообщения: чем яснее и привлекательнее этот смысл, тем мощнее будет рычаг. Груз на свободном конце рычага – это ваша способность убеждать.

Подготовка к публичному выступлению

Главный принцип самого эффективного метода подготовки к выступлению гласит, что чем лучше выступающий знает своих слушателей – их мотивы, интересы, симпатии и антипатии – тем легче ему будет их убедить. Этот метод состоит из трех компонентов.

- **Постановка целей выступления.** Какова цель вашего выступления – иными словами, каких действий вы ожидаете от аудитории после того, как вас выслушают?
- **Анализ аудитории.** Вы не сможете убедить слушателей, не имея представления о том, кто они и каковы их мотивы.
- **Подготовка плана выступления.** Составьте план того, как убедить слушателей отказаться от привычного им образа мыслей и принять вашу точку зрения.

Постановка целей

Готовясь к выступлению, избегайте ставить цели, достижение которых вы не сможете проконтролировать. Например, специалисту по продажам не следует ставить цель заключить после презентации сделку на 50 000 долларов, поскольку он все равно не сможет проконтролировать все факторы, от которых зависит достижение этой цели. Даже если присутствующим понравится презентация и они захотят приобрести ваш товар, им может понадобиться разрешение руководства или же сделка может не состояться ввиду отсутствия денег у покупателя. Ваша цель – подготовка и проведение убедительной презентации своего продукта, а не достижение конкретного финансового результата.

“Будь искренен, будь краток, садись”. (Франклин Рузвельт)

Цели бывают краткосрочными и долгосрочными. Например, в случае со специалистом по продажам долгосрочные цели могут касаться расширения кругозора и чтения отраслевой прессы, практической отработки приемов, помогающих подчеркнуть преимущества товара, и тщательного изучения потенциальных клиентов. Определить краткосрочные цели поможет ответ на следующий вопрос: что должны сделать ваши слушатели после того, как вы закончите выступление или разговор по телефону?

Анализ аудитории

Постарайтесь узнать как можно больше о людях, которые будут вас слушать. Хорошо представляя своих слушателей, вы поймете, как сделать свое выступление понятным и запоминающимся. Составьте портрет своей аудитории, описав следующие элементы:

- **Информация о прошлом аудитории.** Образ мышления слушателей зависит от значимых событий их прошлого. Например, выступая перед руководством компании, потерпевшей банкротство, учитывайте влияние этого факта на слушателей.
- **Взгляды и ценности.** Любую информацию люди анализируют через призму собственных взглядов и предпочтений. Ваши слушатели могут рассматривать все через призму своих эмоций, корпоративных проблем или конфликтов – от этих особенностей восприятия зависит их отношение к вам и вашему продукту, а также успешность вашего поиска точек соприкосновения с ними.
- **Интересы и потребности.** Соответствует ли ваше предложение реальным потребностям аудитории?
- **Право принимать решения.** Какой бы убедительной ни была презентация продукта, она будет бесполезной, если вы выступаете перед людьми, у которых нет права принимать решение о заключении сделки.
- **Стиль принятия решений.** Чем руководствуются слушатели, принимая решения, – эмоциями, фактами или тем и другим? Выяснив это, вы поймете, какой тип презентации следует подготовить.

“Цели – это хорошо, но без плана действий по достижению этих целей они немногого стоят”.

Выступая публично, не держитесь свысока, а прежде всего постарайтесь наладить диалог. Поставьте себя на место слушателей, чтобы живо представить их взгляд на вещи и понять, что они чувствуют. Самый простой способ сделать это – расспросить их. К сожалению, большинство людей, выступающих публично, избегают задавать аудитории такие вопросы – по причине следующих опасений:

- **Боязнь потратить время слушателей впустую.** Спрашивая у слушателей, чего они хотят, на самом деле вы экономите их время, поскольку в результате сможете затронуть именно те вопросы, которые их волнуют.
- **Боязнь получить отказ.** Вы боитесь перезванивать потенциальным клиентам из опасения, что они могут воспользоваться вашим звонком и отменить запланированную встречу? Так рассуждать нельзя. Если потенциальный клиент захочет отменить встречу, он сделает это, не дожидаясь вашего звонка.
- **Боязнь показаться плохо информированным.** На самом деле ваши расспросы демонстрируют добросовестное отношение к делу.
- **Боязнь показаться назойливым.** Чтобы этого не произошло, вам нужно ставить корректные вопросы о чем-то действительно важном для слушателей.
- **Боязнь утратить способность к импровизации.** Наоборот, импровизировать легче тому, кто имеет ясное представление о ситуации и хорошо знает свою аудиторию.

Составление плана выступления

Убедительная речь должна включать следующие элементы:

1. **“Что?”** Нарисуйте для аудитории привлекательную картину будущего. Пусть слушатели представят, что их ждет в случае, если они послушают вас и будут следовать вашим рекомендациям.
2. **“Зачем?”** Расскажите слушателям, какую выгоду они получают, если послушаются вас. Побуждайте их к нужным действиям.
3. **“Как?”** Подробно расскажите, что именно должны делать слушатели.
4. **“Почему нет?”** Будьте готовы ответить на любые возражения. Не оставляйте без внимания вопросы, которые беспокоят слушателей.
5. **“Что дальше?”** Обозначьте дальнейшие шаги и завершите выступление призывом к действию. Убедитесь, что слушатели точно знают, что им делать после того, как вы завершите презентацию.

“Взгляните честно на самого себя и на те идеи, которые вы собираетесь донести до аудитории”.

Ваша задача – побудить людей к определенным действиям, которые вам выгодны. Успех в решении этой задачи зависит от того, сможете ли вы убедить слушателей (для этого презентация должна быть продуманной и логичной) и мотивировать их, затронув их эмоции. При составлении плана выступления учитывайте следующие рекомендации:

1. **Выделите самые важные идеи выступления.** Через полдня после презентации люди будут помнить в лучшем случае 25 процентов из того, что вы говорили, поэтому в ходе выступления неустанно подчеркивайте самые важные идеи, которые вы хотите донести до слушателей.
2. **Не держите аудиторию в напряжении.** Неожиданный финал хорош в кино, но совершенно не подходит для публичных выступлений. Слушателям нравится, когда они понимают, к чему вы клоните.
3. **Ясно сформулируйте главную идею выступления.** Если вы не можете этого сделать, значит, такой идеи у вас просто нет.
4. **Ясно сформулируйте доводы.** Это поможет вам поддерживать интерес слушателей. В конце выступления подведите итоги в интересной и запоминающейся форме.
5. **Начните выступление так, чтобы привлечь внимание аудитории.** Захватите внимание аудитории в самом начале выступления.
6. **Придумайте запоминающийся финал.** Повторите основные идеи выступления (упомянутые выше “Что?”, “Зачем?” и “Что дальше?”), чтобы в финале люди приободрились и почувствовали готовность сделать то, к чему вы их подталкиваете.

Мифы о публичных выступлениях

Часто люди имеют совершенно неверные представления о выигрышных ораторских приемах. Назовем некоторые самые распространенные из этих мифов.

- **“Нужно начинать выступление с шутки”.** Если вы не умеете острить, оставьте шутки профессиональным артистам-комикам.
- **“Активная жестикуляция делает речь более убедительной”.** Но она также может отвлечь слушателей от важных идей.
- **“Нужно активно использовать зрительный контакт”.** Зрительный контакт с аудиторией, безусловно, важен, но не стоит им злоупотреблять, иначе слушатели почувствуют себя неловко.
- **“Нельзя держать руки в карманах”.** Но почему бы и нет? Не стесняйтесь засовывать руки в карманы, если так вам удобнее.

“Успешное выступление имеет стратегию и тактику. Стратегия без тактики лишает вас свободы маневра, а тактика без стратегии лишает выступление целостности”.

Не стоит руководствоваться этими стереотипными представлениями. Однако о двух правилах публичных выступлений нужно помнить всегда. Эти правила таковы: всегда оставайтесь самим собой и не позволяйте слушателям отвлекаться. Поддержать интерес слушателей к вашим словам помогут следующие приемы:

- **В ходе выступления регулярно выделяйте ключевые пункты.** Это поможет слушателям лучше запомнить то, что вы им говорите.
- **Используйте простые по структуре предложения.** Старайтесь использовать глаголы в действительном, а не страдательном залоге.
- **Расставьте в речи внутренние ориентиры для слушателей.** Представьте, что ваша речь – это путешествие, а вы – проводник.
- **Напоминайте слушателям о выгоде, которую они могут получить.** Используйте формулировки, подчеркивающие преимущества. Например: “Это важно для вас потому, что...”

“Умение выступать перед другими – это всего лишь средство, а не цель... в конце концов успех товара будет зависеть от его качества”.

Выйдя перед публикой, подождите несколько секунд, прежде чем начать говорить. Пусть аудитория осознает ваше присутствие. Начало презентации должно сразу захватить внимание присутствующих – тренируйте эту часть выступления до тех пор, пока не доведете ее до совершенства. Делайте тактические паузы, чтобы подчеркнуть самые важные моменты выступления. Если позволяет ситуация, обращайтесь к каждому слушателю индивидуально. Говорите достаточно громко, иначе слушателям придется делать усилия, чтобы вас расслышать. Следите за тем, чтобы ваша жестикуляция и мимика производили на слушателей благоприятное впечатление. Используйте наглядные материалы, но не делайте их основным элементом выступления. В центре внимания слушателей должны быть вы, а не демонстрируемые вами картинки. Чтобы совладать с тревожным чувством перед выступлением, сосредоточьтесь на его подготовке и не думайте о результатах. Чем лучше вы подготовитесь, тем увереннее и непринужденнее вы будете себя чувствовать во время выступления.

“Разум человека – удивительная вещь. Он начинает работать с самого нашего рождения и не перестает до тех пор, пока нам не приходится говорить на публике”. (Роско Драммонд)

Любой человек, выступающий публично, должен уметь вызывать у аудитории чувство доверия. Докажите слушателям свою компетентность, продемонстрировав им доскональное знание темы, о которой ведете речь. Вместо пустых обещаний предлагайте им конкретные решения. Будьте честны и прямолинейны. Все внимание обратите на людей, перед которыми выступаете. Чтобы заинтересовать их, вы должны говорить о чем-то по-настоящему важном для них. Этот замечательный навык пригодится любому человеку и на работе, и в личной жизни.

Об авторе

Дин Бреннер – основатель и президент тренинговой компании The Latimer Group, которая помогает руководителям развивать коммуникативные навыки. Руководил подготовкой олимпийской команды США по парусному спорту.
