

# Предисловие

*Если весь мир — театр, то небольшие изменения в линии вашего поведения могут привести к поразительным результатам.*

**Существует старая шутка** комика Хенни Янгмена. Он рассказывает об отеле, в котором останавливался предыдущей ночью: «Какой отель! Полотенца были настолько большими и пушистыми, что я с трудом закрыл свой чемодан!»

Однако за последние несколько лет моральная дилемма, с которой сталкиваются постояльцы, изменилась. В наше время вопрос о том, *не унести ли* полотенца из номера, сменился вопросом, *следует ли повторно использовать их*. Чем большее количество гостиниц принимает экологические программы, тем чаще гостей просят повторно использовать полотенца, чтобы сэкономить ресурсы, энергию и уменьшить количество моющих средств, которые попадают в окружающую среду и загрязняют ее. В большинстве случаев эта просьба написана на карточках, которые оставляют в ваннах.

Эти карточки позволяют глубоко проникнуть в суть малоизвестной науки убеждать.

Имея почти неограниченное количество средств для создания мотивации, мы продолжаем задаваться вопросом: *какие слова написать на карточке, чтобы сделать просьбу убедительной?* Ответ вы узнаете, прочитав первую и вторую главы, но прежде давайте посмотрим, как люди, составляющие текст для маленьких карточек, обычно убеждают гостей участвовать в программах. Обзор сообщений на карточках из десятков отелей во всем мире показывает: наиболее распростра-

ненным аргументом, побуждающим гостей повторно использовать полотенца, почти всегда является необходимость защиты окружающей среды. Постояльцам неизменно сообщают, что повторное использование экономит природные ресурсы и поможет избавить природу от чрезмерного истощения и разрушения. Эта информация часто сопровождается разнообразными привлекательными изображениями — от радуги и капель дождя в тропическом лесу... до северных оленей.

В целом такая стратегия убеждения кажется эффективной. Например, один из крупнейших производителей карточек сообщает: большая часть постояльцев, которым предлагали принять участие в программах, повторно использовали полотенца хотя бы раз, а количество участников, привлеченных карточками, выглядит внушительно.

Тем не менее социальные психологи, постоянно ищущие пути применения своих научно-методических знаний, стремятся разработать еще более эффективные стратегии и практики убеждения. Подобно тому как придорожные рекламные щиты предлагают: «Разместите здесь рекламу», маленькие карточки, призывающие еще раз использовать полотенца, говорят, буквально умоляют: «Проверьте на нас свои идеи». Так мы и сделали. И, как выяснится позже, получилось вот что: небольшие изменения в формулировке просьбы позволяют гостиничной сети добиться значительных результатов.

Способы повышения эффективности экологических кампаний такого типа, конечно, вопрос отдельный. Здесь мы ставим вопрос более широко: способность каждого человека убеждать окружающих можно увеличить, изучая стратегии убеждения с научной точки зрения. Из этой книги вы узнаете, как небольшие и несложные изменения в текстах сообщений помогут сделать их убедительнее. Мы расскажем о десятках исследований, подтверждающих правильность нашего подхода различными примерами. Часть этих исследований проведена нами, а часть — другими учеными.

Параллельно мы обсудим принципы, лежащие в основе таких стратегий. Наша главная цель в том, чтобы читатель лучше понял психологические процессы, лежащие в основе нашей способности влиять

на людей — а значит, изменять их отношение к чему-либо или поведение, чтобы обе стороны достигли положительных результатов. Еще мы покажем широкий ряд эффективных и этичных стратегий убеждения. Мы обсудим типы высказываний, которых следует остерегаться, чтобы противостоять как скрытому, так и явному влиянию на ваши решения.

Важно отметить: вместо того чтобы полагаться на поп-психологию или неоднозначный личный опыт, мы обсудим психологическую основу успешных стратегий социального влияния, используя строго научные доказательства. Мы будем указывать на ряд загадочных явлений, объяснимых при более глубоком понимании психологии социальных влияний. Например, почему сразу после объявления о кончине одного из самых популярных пап в современной истории орды людей осаждали магазины, находящиеся за тысячи километров от Италии, чтобы купить сувениры, не имевшие никакого отношения ни к папе, ни к Ватикану, ни к католической церкви? Мы также расскажем, почему поставки из одного офиса значительно повысят эффективность ваших попыток убедить окружающих. Расскажем о том, что Люк Скайуокер может поведать об управлении. И о частой ошибке специалистов по распространению информации, которая приводит к обратному результату. О том, как превратить свою слабость в силу убеждения. И почему иногда восприятие себя как эксперта — по собственному мнению и мнению окружающих — может оказаться чрезвычайно опасным.

## Убеждение — наука, а не искусство

Убеждение стало объектом исследований более полувека назад. Однако исследования в этой области — что-то вроде тайного знания. Часто они покоятся на страницах научных журналов. Зная, какой огромный объем исследований по теме проведен, полезно задуматься, почему их так часто игнорируют. Неудивительно, что люди, которым приходится выбирать стратегию влияния на людей, в своих решениях основываются на способах мышления, свойственных экономике, политологии или государственной политике. Озадачивает, что часто специалисты не принимают в расчет психологические теории и методы.

Одно из объяснений — что в отличие от экономики, политологии и государственной политики, требующих специального образования для достижения минимального уровня компетенции, психология считается интуитивно понятной. Все считают, будто уже обладают знанием ее принципов, просто потому, что живут и взаимодействуют с другими. Как следствие, принимая решения, они не склонны изучать психологию и обращаться к соответствующим исследованиям. Такая самоуверенность приводит к тому, что люди упускают прекрасные возможности оказать влияние на окружающих или, что даже хуже, используют психологические подходы в ущерб себе и другим.

Помимо того что они чрезмерно полагаются на личный опыт, они слишком уповают и на самоанализ. Например, почему маркетологи, которым поручено разработать аргументы в пользу повторного использования полотенец, сосредотачиваются исключительно на пользе для окружающей среды? Вероятно, они делают то, что сделал бы любой из нас, — спрашивают себя: «Что побудило бы *меня* участвовать в одной из этих программ?» Изучив свою мотивацию, они понимают: наиболее стимулирующим и соответствующим системе их ценностей станет обращение к гостям как к людям, озабоченным состоянием окружающей среды. При этом им не приходит в голову, что они могли бы увеличить число участников программы, просто изменив несколько слов в тексте просьбы.

Убеждение — наука, хотя часто его ошибочно считают искусством. Естественно, талантливого художника нужно обучать азам профессии, чтобы он смог лучше использовать свои природные способности. Однако выдающимся он становится лишь при наличии таланта и творческого начала, которые никакой учитель в другого человека вложить не сможет. К счастью, это не относится к убеждению. Изучая психологию убеждения и используя научные стратегии, научиться хорошо убеждать могут даже те, кто считает себя неспособным уговорить ребенка поиграть.

Если вы менеджер, юрист, сотрудник здравоохранения, политик, официант, продавец, учитель или кто-то еще — эта книга поможет вам стать мастером убеждения. Мы опишем ряд методик, основанных на том, что один из нас (Роберт Чалдини) исследовал в книге «Психо-

логия влияния\*». Это шесть универсальных принципов социального влияния: взаимный обмен (мы чувствуем себя обязанными оказать услугу за услугу), авторитет (мы ищем экспертов, чтобы сказали, как делать), обязательства/последовательность (мы хотим действовать в соответствии с нашими обязательствами и системой ценностей), дефицит (чем менее доступен ресурс, тем больше мы его желаем), благорасположение (чем больше нам нравится человек, тем больше мы хотим сказать ему «да») и социальное доказательство (в своем поведении мы руководствуемся тем, что делают другие). Мы детально обсудим, что означают эти принципы и как они работают, но не ограничимся этим. Хотя шесть принципов и лежат в основе большинства успешных стратегий социального влияния, существует множество других способов убеждения, основанных на различных психологических факторах. Их мы тоже опишем.

Кроме того, мы покажем, как стратегии работают в различных условиях — не только в профессиональной сфере, но и в личных отношениях, например с детьми, соседями или друзьями. Советы будут практическими, ориентированными на конкретные действия и этичными. Им легко следовать, и они почти не требуют дополнительных усилий или затрат на уплату больших дивидендов.

Если взять как пример Хенни Янгмена, то мы уверены: к тому моменту, когда вы закончите чтение этой книги, ваш чемодан будет заполнен таким количеством научно подтвержденных стратегий социального влияния, что вы вряд ли сможете его закрыть.

---

\* Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2012 г.