

# Глава 1

## Семь мотиваторов

Мои уже взрослые дети частенько пеняют мне, что в их воспитании я применяла психологические приемы. И они правы!

Я убедилась, что эти приемы работают. Когда моя трехлетняя дочь однажды заныла, пытаясь что-то выклянчить, ее пятилетний брат сказал на это: «Неужели ты не понимаешь, что в этой семье нытьем ничего не добьешься?» Нытье прекратилось. Сын знал, что говорил.

Ко времени его рождения я уже больше десяти лет работала психологом и твердо намеревалась использовать все свои профессиональные знания, чтобы мои дети не ныли (а еще были послушными, чуткими, трудолюбивыми и т. д.). Но главное — никакого нытья. Я не переносила нытья!

В отличие от работы с клиентами, в воспитании детей у меня было преимущество: я начала работу с момента их рождения. Тем не менее, зная мотивы человеческого поведения, вы можете менять свое поведение по отношению к людям, а также то, что вы им предлагаете, и то, как и чего вы от них требуете. Вы можете варьировать свою стратегию и тактику, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно.

Психологические исследования проводятся более ста лет. Многие из самых первых выводов верны и поныне. Появившиеся позже технические возможности — заглянуть внутрь мозга и посмотреть на его работу — подтвердили это, а также позволили гораздо лучше понять мотивы наших поступков. Работая над книгой, я использовала результаты как ранних, так и новейших исследований.

Мы рассмотрим семь мотиваторов поведения:

- Потребность в принадлежности
- Привычки

- Сила историй
- Метод кнута и пряника
- Инстинкты
- Стремление к мастерству
- Игры разума

Я опишу каждый из них, объясню его сущность и поделюсь с вами созданной на его основе стратегией.

## Потребность в принадлежности

Вы смотрели фильм «Изгой»? Персонаж Тома Хэнкса в результате авиакатастрофы оказывается на необитаемом острове в южной части Тихого океана, где проводит несколько лет. Помыкавшись в одиночестве, он берет волейбольный мяч из уцелевшего багажа, рисует на нем лицо и с тех пор постоянно разговаривает с ним. Он даже дает своему «другу» имя Уилсон — по названию компании-производителя. Не имея возможности общаться с реальным человеком, герой фильма вынужден был создать для себя его подобие.

Мы животные общественные. Наше желание быть принятыми и общаться с другими — мощный врожденный мотиватор. Мы не приспособлены для жизни в одиночестве и будем делать все возможное, чтобы стать частью общества. Нам необходимо хоть где-то чувствовать себя среди своих.

Чтобы заставить людей делать то, что вам нужно, вы можете использовать их непреодолимое желание чувствовать свою принадлежность к определенной группе.

## Привычки

Удивительно, как много повседневных дел мы совершаем автоматически, по привычке. Зачастую мы даже не помним, как они сформировались.

Готова поспорить, что у вас есть ритуал утреннего пробуждения, принятия душа и сборов на работу. Как же появляются подобные

ритуалы? И почему нам так трудно изменить привычки или сознательно приобрести новые?

Мы постоянно слышим, что на привыкание к чему-то новому требуются месяцы. Почему так? Ведь мы уже приобрели массу привычек, даже не отдавая себе в этом отчета. На самом деле ввести в обиход новую привычку или изменить существующую очень легко. Достаточно понимать, как они формируются.

## Сила историй

Что вы за человек? Занимаетесь ли благотворительностью? Следите ли за модой? Хороший ли вы семьянин?

У каждого из нас есть собственная история. Мы рассказываем себе и другим, кто мы и почему делаем то, что делаем. Некоторые из этих историй мы создаем сознательно, но большинство из них появляются сами собой.

Мы предпочитаем, чтобы наши истории отличались постоянством. Ощущение собственной непоследовательности заставляет нас чувствовать себя неловко.

Понимая, что именно люди думают о самих себе, вы сможете общаться с ними так, чтобы ваше поведение соответствовало их представлениям, и в итоге побуждать их делать то, что вам нужно.

## Метод кнута и пряника

Задумайтесь: вы тратите много времени и сил, пытаясь заставить людей делать то, что вам нужно; может быть, вы даже предлагаете им вознаграждение. А между тем в казино люди сами платят за это!

В казино давно и успешно применяется так называемый «режим подкрепления с переменной нормой»; в результате люди играют снова и снова, даже если проигрывают.

Вы можете использовать способ, зарекомендовавший себя в казино, в своих интересах. Нужно изучить результаты исследования различных режимов подкрепления, понять, какой из них в каком

случае использовать и почему поощрения влияют на поведение людей сильнее, чем наказания.

Несколько лет назад в психологии преобладала тенденция к изучению вознаграждений и положительных подкреплений. Сегодня мы знаем, что такие мотиваторы, как инстинкты, стремление к совершенству и потребность в принадлежности, подчас действуют сильнее любого вознаграждения. Однако в некоторых случаях вознаграждение все еще остается наилучшим способом заставить людей делать то, что вам нужно. Нужно только использовать его правильным образом.

## Инстинкты

Вы едете в машине и видите впереди последствия дорожной аварии. Вы приказываете себе не притормаживать и не смотреть в ту сторону, и все же чувствуете непреодолимое желание это сделать.

Порой мы забываем, что принадлежим к миру животных. Каждый из нас обладает набором мощных основных инстинктов: инстинктом самосохранения, инстинктом поиска пищи и сексуальным инстинктом, — которые влияют на наше поведение. Порой вы можете побудить людей делать то, что вам нужно, воспользовавшись силой этих инстинктов.

Возможно, вы сочтете игру на сексуальном влечении или голоде неподходящей для достижения своих целей. Однако инстинкт самосохранения годится для большинства случаев.

Наше подсознание постоянно контролирует происходящее вокруг нас, его задача — обеспечить безопасность. Поэтому мы особенно восприимчивы ко всему неожиданному и пугающему. Страх потери — чрезвычайно сильный мотиватор. Вы можете воспользоваться им, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно.

## Стремление к мастерству

Стремление к мастерству мотивирует много сильнее вознаграждения. Людьми движет желание учиться и оттачивать знания и умения.

Этот мотиватор называется внутренним — стремление быть мастером рождается в самом человеке (в отличие от внешних мотиваторов вроде вознаграждений). А внутренние побудительные силы обычно мощнее внешних. Вы не можете заставить человека использовать внутренний мотиватор, но можете инициировать соответствующие ситуации.

Некоторые обстоятельства способствуют стремлению человека к совершенству, другие его подавляют. Научившись стимулировать его, вы сможете мотивировать людей делать то, что вам нужно.

## Игры разума

Наверняка вы не раз наблюдали оптические иллюзии. Ваше зрение посыпает мозгу сигнал, будто видит не то, что есть в действительности. Однако иллюзии бывают и когнитивными. У мыслительного процесса есть несколько типичных сценариев. Наш мозг заточен на принятие стремительных решений. Это обеспечивает быструю реакцию на происходящее, но порой скоропалительные выводы и мгновенные решения приводят к когнитивным иллюзиям.

Знаете ли вы, что, услышав слово «деньги», люди становятся более независимыми и меньше стремятся помогать другим? Известно ли вам, что люди, как правило, «отфильтровывают» факты, которые не согласуются с их представлениями, но эти фильтры можно обойти?

Используйте когнитивные иллюзии, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно.

## Слишком коварно?

Рассказывая о том, как побудить людей делать то, что вам нужно, я часто слышу вопросы о моральных принципах: «Не слишком ли коварно использовать такие психологические приемы? Этично ли это?»

Ответить на них не так легко.

Кто-то считает, что пытаться заставить людей что-либо делать неэтично в принципе. Другие возражают: если вы действуете им во благо —

пытаетесь заставить есть здоровую пищу или бросить курить, — тогда все в порядке. Я придерживаюсь середины.

Первое, что вы должны понять: вам не под силу заставить людей делать то, что вам нужно, если они сами этого не захотят, хотя бы подсознательно. Вы можете подбодрить их или создать ситуации, активизирующие их собственные мотиваторы, но вы не обладаете над ними абсолютной властью. Вашей целью является заставить людей *захотеть* сделать то, чего хотите *вы*.

Нет ничего аморального в том, чтобы заставлять людей обдумать свое решение, прежде чем воплощать его, поощрять их поступать правильно по отношению к обществу (экономить энергию и жертвовать деньги на благотворительность), и в этом со мной соглашается большинство. Но как насчет тех случаев, когда людей побуждают что-либо покупать?

Недавно я выступала в качестве правительенного эксперта-консультанта по судебным делам о мошенничестве в сети и теперь лучше чувствую границу между этичным и неэтичным поведением. На мой взгляд, выставлять свой товар в наиболее выгодном свете и приводить его в соответствие с потребностями и желаниями покупателей вполне нормально.

Нужен ли новый холодильник всем и каждому? Скорее всего, нет. Но, мне кажется, побуждать людей купить его именно сейчас и именно у вас абсолютно нормально (иначе придется согласиться, что вся сфера маркетинга и рекламы неэтична).

Намеренно обманывать людей, предлагая им туманно сформулированные условия покупки, побуждать их совершать поступки во вред им самим или окружающим, провоцировать нарушить закон — неправильно.

Вот что я считаю нормальным: приносить пользу или не причинять вреда.

Теперь, разобравшись с вопросами этики, мы готовы приступить к изучению семи мотиваторов человеческого поведения. В следующих главах я раскрою вам их научную подоплеку.