

Глава 2

Потребность в принадлежности

Если я попрошу вас припомнить случаи, когда вы чувствовали себя не в своей тарелке, вам на ум наверняка придет довольно много примеров. Возможно, вы вспомните, как вас не приняли в школьную спортивную команду. Или как одноклассники, которых вы считали своими друзьями, не пригласили вас на вечеринку. А какие-то воспоминания будут совсем свежими. Как насчет той компании, где все бурно обсуждали тему, о которой вы не имели ни малейшего представления? К тому же участники разговора были существенно моложе вас.

В каждом таком случае вы, вероятно, чувствовали себя изгоем и, скорее всего, страдали от тоски, одиночества или клокотали от гнева.

Теперь вспомните о ситуациях, когда вы, напротив, ощущали свою сопричастность к происходящему. Возможно, вы росли в дружной семье и с удовольствием участвовали во всех семейных праздниках. Или вас охватывает восхитительное чувство единения, когда вы с другими болельщиками в едином порыве кричите на стадионе: «Го-о-ол!» Скорее всего, воспоминания о сопричастности сопровождаются ощущением счастья.

Люди обладают сильной потребностью чувствовать себя членами некоей группы. Мы прилагаем все усилия для этого и будем всячески избегать действий, которые могут вызвать неодобрение, стать причиной остракизма или изгнания нас из сообщества, принадлежность к которому мы ценим. Это очень мощная потребность, она влияет на нас сильнее, чем мы думаем.

Когда люди чувствуют свою принадлежность, они работают лучше

Грегори Уолтон, профессор Стэнфордского университета, долгое время изучал влияние чувства принадлежности на человеческое поведение [73]. Во время одного из своих экспериментов Уолтон обнаружил, что испытуемые были более мотивированы и достигали лучших результатов, если коллеги им сообщали, что родились в тот же день. К слову, тот же эффект наблюдался у пятилетних детей.

Некоторые участники другого эксперимента Уолтона должны были бежать на месте, что повышало частоту их пульса. При этом у испытуемых, которые ощущали связь с бегуном (например, родились с ним в один и тот же день), пульс также учащался. Уолтон пришел к выводу, что людям свойственно разделять цели, мотивы, эмоции и даже физические реакции тех, с кем они чувствуют хотя бы минимальную связь.

Уолтон также обнаружил: люди, чувствующие, что работают в сплоченной команде, более мотивированы к достижению поставленной цели, чем в том случае, когда они действуют в одиночку. Они работают над выполнением задачи больше и дольше, глубже погружаются в проблему и достигают лучших результатов даже в отсутствие какого-либо вознаграждения. Опять же это относится и ко взрослым, и к детям.

Стратегии

Стратегия 1: дайте людям почувствовать связь с коллегами, и они станут работать лучше.

Используйте существительные, а не глаголы

Потребность в принадлежности может проявляться очень деликатно. Мы отождествляем себя с теми группами, к которым принадлежим, и это чувство может серьезно влиять на наше поведение.

Вы можете стимулировать групповую идентичность, опираясь на то, как люди говорят о себе, или правильно формулируя вопросы. Например, исследование Грегори Уолтона показывает, что фразы «Я поедатель шоколада» и «Я ем много шоколада» по-разному определяют степень любви человека к шоколаду. «Поедатель» — это существительное. «Ем» — это глагол. Люди, которые говорят: «Я поедатель шоколада», то есть используют существительное вместо глагола, тем самым демонстрируют более сильную тягу к шоколаду.

Спрашивая участников эксперимента об их намерении принять участие в предстоящем голосовании, Уолтон использовал две формулировки: «Насколько для вас важно выступить в роли избирателя в завтрашних выборах?» и «Насколько для вас важно проголосовать на завтрашних выборах?» В итоге проголосовало больше представителей первой группы, которой адресовалась формулировка с существительным «избиратель». Ощущение принадлежности к определенной группе влияет на ваше поведение.

Когда вы просите людей что-либо сделать, используйте существительные, а не глаголы. Вызвав у них чувство принадлежности к группе, вы имеете гораздо больше шансов получить нужный вам результат.

Стратегии

Стратегия 2: когда вы просите людей что-то сделать, используйте для создания ощущения групповой идентичности существительные, а не глаголы.

Используйте силу чужого мнения

Вы когда-нибудь участвовали в незнакомых вам церковных обрядах, когда неизвестно, что будет происходить дальше? Будут ли собравшиеся отвечать священнику, или молиться, или петь? Все садятся, встают или опускаются на колени, повинаясь различным сигналам. Вы украдкой наблюдаете за тем, как ведут себя окружающие, и стараетесь подражать их действиям. Если бы все они разом надели на голову бумажные пакеты

и трижды обернулись вокруг собственной оси, вы бы, наверное, начали искать глазами, где можно взять такой же пакет.

Почему поведение других людей выглядит настолько убедительным? Почему мы внимательно смотрим на то, что делают другие, и копируем это? Такое стремление называется социальным соответствием.

В ходе проводившегося в 1970-е годы эксперимента испытуемого приглашали в аудиторию якобы для прохождения творческого теста. Там уже находились другие люди, они делали вид, что находятся здесь с той же целью, но на самом деле были подсадными утками. Во время тестирования из вентиляционных отверстий в комнату начинал поступать дым. Выбежит ли испытуемый из комнаты? Укажет ли он кому-то на задымление? Или проигнорирует происходящее?

Бибб Латане и Джон Дарли проводили много подобных экспериментов [51]. Они создавали неоднозначные ситуации, чтобы увидеть, как человек реагирует на действия или бездействие окружающих. Реакция испытуемых зависела от поведения других людей в аудитории, а также от их количества.

Чем больше народу находилось в помещении и чем более явно они игнорировали присутствие дыма, тем более испытуемые были склонны к тому, чтобы ничего не предпринимать. Но если испытуемый находился в комнате один, при появлении дыма он уже через несколько секунд выбегал из комнаты с криком «пожар». Нам нравится думать, что мы уникальны и независимы в своих суждениях. Правда состоит в том, что стремление вписываться в группу и быть ее частью заложено в наш мозг и в нашу биологию. Мы хотим быть похожими на остальных. Это настолько сильный мотиватор, что, оказавшись в незнакомой ситуации, мы смотрим на других, чтобы понять, как себя вести. И делаем это бессознательно. Вы можете использовать социальное соответствие, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно. Это очень легкий и эффективный метод — вам нужно лишь сообщить им, как много людей уже делают именно это.

Если вы хотите, чтобы человек бросил курить, расскажите ему, как много курильщиков в рамках данной программы (в этой стране,

в конкретные сроки, с помощью данного метода) избавились от вредной привычки. Если вы хотите, чтобы люди покупали некий продукт, расскажите о том, как много экземпляров уже продано. Если вы хотите собрать пожертвования, расскажите, как много филантропов уже сделали благотворительные взносы. Очевидно, что это работает только при наличии значительного количества людей, которые уже сделали то, что вам нужно.

Убедитесь в том, что вы ненароком не поведали, что многие люди сделали или делают то, чего делать не нужно. Не стоит сообщать подросткам, что 25% их сверстников курят или пьют. Иногда люди или компании делают подобную ошибку, желая подчеркнуть масштаб проблемы.

Воздействие на потребителей энергии путем сравнения с соседями

Некоторые энергетические компании используют мощную силу социального соответствия, чтобы заставить людей экономить электроэнергию. Они рассылают своим клиентам графики потребления энергии, по которым каждый может сравнить свой объем потребления с соседским. Если клиент использует меньше энергии, чем в среднем по району, на его графике изображают улыбающийся смайлик. Вначале они использовали нахмуренный смайлик в случае, если объем потребления клиента превышал средний уровень. Но, получив множество жалоб, стали использовать только улыбающиеся смайлики — один или два (если клиент сэкономил много электроэнергии) либо вообще не рисовали смайлик, если уровень потребления клиента соответствует среднему или превышает его. В итоге клиенты компании, получив возможность сравнивать свой уровень потребления с соседским, сэкономили все больше энергии [3].

Как-то раз я присутствовала на дне открытых дверей некоего колледжа. Один из администраторов сообщил абитуриентам и их родителям, что за последние три года в общежитиях на территории кампуса более 200 раз был нарушен запрет на алкоголь. То есть — внимание! — прямо указал на то, что на территории их кампуса есть проблемы, связанные

с употреблением алкоголя. Затем он стал говорить о мерах, которые применяются для решения проблемы, но роковую ошибку он уже совершил. Он только что сообщил тремстам абитуриентам о том, что многие студенты данного колледжа употребляют спиртное. Вполне вероятно, что данное заявление только усугубило ситуацию.

Прежде чем сформулировать свои аргументы, почему люди должны делать то, чего вы от них хотите, проведите анализ и запаситесь данными насчет того, как много людей уже делают это.

Стратегии

Стратегия 3: чтобы заставить людей что-то сделать, покажите им, что другие уже делают это.

Убедитесь, что просьба исходит от правильного человека

Вы присутствуете на благотворительном мероприятии. В определенный момент спикер произносит короткую речь и просит всех присутствующих сделать пожертвование.

Какое из следующих утверждений верно:

- а) вы с большей вероятностью пожертвуете деньги, если спикер примерно вашего возраста и похоже одет;
- б) вы с большей вероятностью пожертвуете деньги, если спикер выглядит привлекательно;
- в) вы с большей вероятностью пожертвуете деньги, если спикер внешне отличается от вас;
- г) ни привлекательность спикера, ни его схожесть с вами не повлияет на ваше решение о денежном пожертвовании;
- д) оба варианта — б и в;
- е) оба варианта — а и б.

Правильный ответ — е. Вы скорее расстанетесь с деньгами, если обратившийся к вам с просьбой человек близок к вам возрастом и манерой одеваться и если вы находите его привлекательным.

Вы можете подумать: «Ну, возможно, другие люди действительно руководствуются столь поверхностными соображениями, но только не я». Однако на самом деле мы все встречаем другого по одежке. И наше решение говорить, слушать, доверять и выполнять просьбы, безусловно, зависит от нашей оценки похожести и привлекательности собеседника. Иногда, чтобы заставить людей делать что-то, достаточно, чтобы с соответствующей просьбой обратился правильный человек.

Мозг особым образом реагирует на знакомых вам людей

Ваш друг Дэвид просит вас пожертвовать 10 000 долларов на благотворительный проект, которым он занимается. Согласитесь ли вы его спонсировать? А что если деньги собирает друг Дэвида, которого вы не знаете лично? А что если с подобной просьбой к вам обратится совершенно незнакомый человек? Повлияет ли это на ваше решение?

А если с подобной просьбой к вам обращается ваш кузен Фрэнк? А если вы с ним полные противоположности и каждое семейное мероприятие, на котором присутствуете вы оба, заканчивается вашей ссорой? Вы с большей или меньшей вероятностью согласитесь спонсировать проект Фрэнка?

Допустим, вы член велоклуба. Что будете делать, если другой член вашего клуба попросит вас о спонсорской помощи? Вы не знаете этого человека, но у вас есть с ним общие интересы.

Как разница во взаимоотношениях с людьми влияет на наше желание делать то, чего они от нас хотят?

Фенна Крайнен [49] в своих исследованиях попыталась выявить различия в реакции человеческого мозга на знакомых людей и людей не знакомых, но имеющих схожие интересы. Она обнаружила, что, когда люди думали о своих друзьях или родственниках, в их мозге активизировалась средняя префронтальная кора, даже если у них было мало

общего. Средняя префронтальная кора является частью мозга, которая отвечает за восприятие ценностей и регулирует социальное поведение. Когда же испытуемые думали о незнакомых им людях, с которыми они имели общие интересы (или были похожи), средняя префронтальная кора не активировалась.

Похоже, что наш мозг особым образом реагирует на людей, которых мы знаем. Люди более склонны делать то, что от них просят, если просьба исходит от знакомого человека, независимо от того, имеются ли у них разногласия с просителем.

Схожесть строит отношения

Мы легче сходимся с теми, кто, как мы считаем, похож на нас, или с теми, кто, по нашему мнению, разделяет наши представления или ценности. Это верно даже в отношении одежды. Нам нравятся люди, которые одеваются так же, как мы сами.

Мы оцениваем схожесть очень быстро, не сразу осознавая это. В книге *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* («Сами себе чужие» [77]) профессор Тимоти Уилсон рассказывает о процессах обработки, которые происходят в части мозга, получившей название «древний мозг» или «мозг рептилии», поскольку она сформировалась раньше всего. В этой части мы схожи с млекопитающими и даже, собственно, с рептилиями и амфибиями.

«Мозг рептилии» контролирует окружающую среду и отслеживает опасности. Он не связан напрямую с частью мозга, которая отвечает за сознание и мышление (неокортексом, «новым» мозгом, который называется так потому, что он образовался относительно недавно). Таким образом, в процессе обработки информации и принятия решений многое проходит мимо нашего сознания.

«Оценка» нами других людей — одна из такого рода процедур. На основании быстрой оценки ситуации, окружающей среды и находящихся поблизости людей «мозг рептилии» убеждается, что мы находимся в безопасности. Он решает, должны ли мы удрать, заняться сексом или

что-нибудь съесть! Это звучит грубо и примитивно, но именно таков наш «древний» мозг: грубый и примитивный.

Принимая решение, мозг обрабатывает огромный объем информации за доли секунды. Для обеспечения такой производительности «мозг рептилии» применяет множество упрощений и делает довольно грубые обобщения.

Вернемся на благотворительное мероприятие, описанное в начале раздела. Ваш «мозг рептилии» займется оценкой спикера, обратившегося к нам с просьбой. Если он похож на вас, то «мозг рептилии» (бессознательно) придет к выводу, что вы находитесь в безопасности и вам не требуется удирать. Он также пошлет в ту часть мозга, где обрабатываются эмоции, сигнал о том, что вы можете доверять этому человеку.

После того как «древний» мозг закончит свою часть работы, вы либо продолжите слушать выступающего, либо покинете зал, либо и вовсе погрузитесь в собственные мысли.

Люди более склонны прислушиваться к привлекательным людям и верить им

Привлекательные люди выглядят в наших глазах более умными, щедрыми, добрыми и интеллигентными. Мы формируем эти суждения неосознанно. Симпатяги с большей вероятностью получают помощь, они более убедительны, когда им требуется изменить чье-то мнение. «Мозг рептилии» постоянно оценивает привлекательность тех, с кем вы взаимодействуете. Если он находит человека, с которым вы разговариваете, привлекательным, то вы будете слушать его внимательнее и отнесетесь с большим доверием к его словам.

Математическое выражение привлекательности

В рамках исследований, проводимых под руководством Хатиджа Гюнеша [32], ученые измерили различные параметры человеческих лиц: расстояние от верхней части глаз до нижней части подбородка, от верхней части глаз до нижней части носа и т. п. Затем они сопоставили данные

измерений с мнениями людей о привлекательности исследованных лиц. Оказалось, что большинство опрошенных сходились во мнении о степени привлекательности того или иного лица и что эти оценки согласовывались с вполне определенными пропорциями оцениваемого лица.

Конечно, оценка привлекательности зависит от культурных норм и таких факторов, как одежда и прическа. Но похоже, что существует определенная математическая основа для вывода о том, является ли конкретный человек привлекательным, применяемая в различных культурах.

Майкл Эфран и И. Паттерсон [23], проанализировав итоги выборов, проводившихся в Канаде, обнаружили, что привлекательные кандидаты получили более чем в 2,5 раза больше голосов. При этом 73% избирателей заявили, что внешняя привлекательность кандидатов никак не влияла на их выбор.

Согласно выводам исследования, проведенного Шелли Чейкен [12], симпатичные люди с бóльшим успехом заставляют других соглашаться с их мнением. Но одно из объяснений этого факта состояло в том, что привлекательность и уверенность взаимосвязаны. Чем привлекательнее человек, тем более уверенно и убедительно он проводит презентацию, ведет разговор, просит о чем-либо. И, следовательно, вероятность того, что люди согласятся сделать то, что просят, повышается.

Если объединить привлекательность человека с сексуальным подтекстом, это будет выглядеть еще более убедительно. Мы поговорим об этом в главе об инстинктах.

Независимо от того, насколько ваше лицо «математически привлекательно», вы можете использовать одежду, позы, уверенную речь и мимику, чтобы выглядеть симпатичнее. Или же вы можете поручить привлекательному человеку изложение вашей просьбы.

Эффект знаменитости

Не каждый может позволить себе привлечь кого-нибудь из знаменитостей для сбора пожертвований или рекламы своих товаров. Но если

у вас есть возможность заполнить «звезду», воспользуйтесь ей. В представлении людей большинство знаменитостей ассоциируется с влиянием, привлекательностью, богатством и высоким статусом.

Стратегии

Стратегия 4: для людей немаловажно, кто именно к ним обращается. Наиболее эффективны просьбы друзей, симпатичных людей и тех, кто похож на них.

Долг платежом красен

В США принято по любому уместному поводу рассылать поздравительные открытки. Как-то раз в числе прочих я поздравила и коллег-консультантов. Один из них — назовем его Джон — работал у нас всего несколько месяцев. Я знала его шапочно, но открытку все-таки отправила. Он ответил тем же. Вскоре после этого он покинул компанию, и больше я его не видела.

Тем не менее на протяжении многих лет Джон присылал мне открытки и фотографии и рассказывал, как у него дела. Я волевым усилием отвечала. Наша переписка продолжалась более пятнадцати лет, хотя лично я общалась с этим человеком лишь короткое время, и то по работе.

Когда мы что-то дарим человеку (пусть это всего лишь поздравительная открытка) или делаем ему одолжение, он чувствует себя обязанным и хочет сделать нам ответный подарок или оказать услугу; возможно, ради соблюдения приличий, но в основном для того, чтобы погасить долг. Это в значительной степени бессознательное и довольно сильное чувство — чувство взаимности.

Считается, что обмен подарками и услугами получил развитие в человеческом обществе, поскольку был полезен для выживания вида. Когда один человек давал что-то другому (питание, жилье, деньги, подарок или услугу), возникали своего рода долговые отношения. Если даритель впоследствии сам испытывал в чем-то нужду, он «напрашивался»

на ответную услугу. Такой механизм взаимоотношений способствовал развитию сотрудничества между людьми, составляющими группу, и это сотрудничество позволяло группе расти и поддерживать друг друга. Согласно Д. Генриху [37], соблюдение принципа взаимности прослеживается во всех культурах.

Вы можете использовать принцип взаимности, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно. Если вы делаете человеку подарок, а через некоторое время просите его что-то сделать для вас, он, скорее всего, согласится.

Как удвоить сбор пожертвований

Роберт Чалдини занимался изучением взаимности. Он сделал массовую почтовую рассылку с просьбой о пожертвованиях для группы американских ветеранов. Вначале средний показатель отклика составил 18%. Но когда на конвертах стали указывать имя получателя, количество пожертвований выросло почти в два раза. Даже такой небольшой подарок, как именная почтовая наклейка, пробудил у получателей чувство взаимности.

Стоимость подарков не должна быть одинаковой

Если вы угостите меня вкусным обедом в ресторане и оплатите счет, я буду чувствовать себя в долгу перед вами. Я захочу отплатить вам взаимностью. Но я не могу позволить себе пригласить вас в такое же или более дорогое заведение. Важный момент: стоимость ответного подарка или одолжения вполне *может* варьироваться.

Довольно часто для совершения обмена любезностями бывает достаточно угостить человека чашкой кофе. Деньги вообще не должны быть вовлечены в данный процесс. Я могу вернуть свой долг, выполнив для вас какое-либо поручение.

Взаимность глазами должника

От человека, который перед вами в долгу, исходит ощущение обязанности. Сделав мне одолжение, вы чувствуете себя прекрасно. Я, в свою

очередь, чувствую себя неловко и стремлюсь избавиться от положения должника. Соответствует ли ценность ответного подарка или услуги размеру имеющегося обязательства, определяет сам должник, опираясь на собственные представления.

Стратегии

Стратегия 5: прежде чем пытаться заставить людей сделать что-то для вас, сделайте что-нибудь для них, чтобы они почувствовали необходимость ответить вам взаимностью.

Заставьте людей говорить «нет»

Почему я хочу заставить кого-либо ответить отказом на мою просьбу? Представьте, что вы выступаете на школьном совете. Группа родителей, желающих, чтобы во дворе школы появилась новая игровая площадка, уполномочила вас обратиться к членам правления и попросить о выделении 2000 долларов для ее обустройства.

Во время выступления вы, к изумлению делегировавших вас родителей, просите выделить не 2000, а 5000 долларов. Члены школьного совета отвечают на это: «Нет-нет, мы не можем тратить так много на оборудование детских площадок». Вы делаете разочарованное лицо и после паузы говорите: «Ну что ж, у нас есть более скромный проект, на 2000 долларов». Вас просят показать его, и вы покидаете заседание, унося с собой утвержденный проект на искомые 2000 долларов.

Произошедшее на совете называется концессией. Когда члены правления сказали свое «нет» и вы приняли этот ответ, вы тем самым как бы сделали им подарок. В результате они оказались в долгу перед вами. Когда вы предложили им другой план, они захотели вернуть вам долг, согласившись на более дешевый вариант.

Такую тактику иногда называют «отказ с последующей уступкой». Инициатор просит заведомо больше, чем то, на что собеседник может

согласиться. Получив отказ, он просит еще об одной услуге, более разумной, и получает именно то, что и планировал изначально.

Концессия влияет и на обязательность

В ходе своих исследований Роберт Чалдини останавливал прохожих на улице и просил их выступить в роли сопровождающих для группы трудных подростков во время экскурсии в зоопарк. Лишь 17% людей ответили на эту просьбу согласием.

В другом случае он сначала просил согласия на то, чтобы работать по два часа в неделю в качестве социального педагога на протяжении как минимум двух лет (слишком большая просьба). Все отказали. Но когда после этого Чалдини просил их сопровождать подростков на однодневную экскурсию в зоопарк, согласились 50% — в три раза больше, чем в первой части эксперимента (17%). Так работает уступка.

Чалдини также обнаружил интересный побочный эффект. 85% тех, к кому обращались, используя концессию, действительно захотели выполнить данное ими обещание. Среди тех, кто не проходил через концессию, таковых было лишь 50%. Таким образом, концессионный подход не только заставляет людей ответить согласием на просьбу, но и повышает их готовность к реальным действиям.

Различие между запрашиваемой и реальной целью

Чтобы концессия была эффективной, первая просьба должна превышать возможности собеседника, но при этом все же не выходить за рамки разумного. Если первая просьба выглядит совершенно дикой, то последующая уступка (вторая просьба) не сработает. Кроме того, вторая просьба должна выглядеть «справедливо».

Стратегии

Стратегия 6: просите больше, чем вы действительно хотите. Получив отказ, попросите то, что вам нужно на самом деле.

Использование подражания

Если вы наклонитесь над младенцем и высунете язык, ребенок сделает то же самое, даже если ему всего месяц от роду. Вы спрашиваете, какое это имеет отношение к тому, чтобы заставить людей делать, что нужно? Это пример врожденной, встроенной в наш мозг способности к подражанию. Недавние исследования мозга показывают, как это происходит.

Во фронтальной части головного мозга имеется область, которую называют премоторный кортекс. Это не та часть, в которую поступают сигналы, заставляющие вас двигаться, — ту называют первичным моторным кортексом. А премоторный кортекс *планирует* движение.

Допустим, у вас в руках мороженое. Вы заметили, что оно тает, и думаете, что надо бы слизать ту часть, которая уже готова капнуть вам на рубашку. Если бы вы были подключены к прибору МРТ, то можно было бы увидеть свечение в премоторной коре вашего мозга в тот момент, когда вы подумали о том, что вам нужно слизать готовую упасть каплю, а затем свечение переместилось бы в первичный моторный кортекс, когда вы начали бы подносить мороженое ко рту.

Теперь начинается самое интересное. Допустим, что тающее мороженое держит ваш друг. Вы видите, что оно начинает капать. Если далее вы просто следите за тем, как ваш друг поднимает руку и слизывает растаявшее мороженое, в премоторной коре вашего головного мозга тоже происходит работа нейронов. То есть даже при наблюдении за действиями других людей в вашем мозге включаются некоторые из тех же нейронов, которые активировались в случае ваших собственных действий. Это подмножество нейронов уже окрестили «зеркальными».

Согласно новейшим теориям, они ответственны также за нашу способность сочувствовать. Благодаря работе зеркальных нейронов мы в буквальном смысле переживаем то, что испытывают другие, и это позволяет нам понять, что они чувствуют.

Моделирование поведения

Один из способов заставить людей делать то, что нужно, состоит в моделировании поведения. Знакомая рассказала мне, как она приучила свою соседку по комнате к уборке: разговаривая с ней о чем-то, она начинала наводить в комнате порядок. Затем она передавала ей вещи, указывая жестом или движением головы, куда их следует убрать. В результате соседка начинала подражать ее поведению и в конечном счете приобщилась к уборке.

Стратегии

Стратегия 7: чтобы заставить людей что-то делать, убедитесь, что вы делаете это сами (тогда они будут вам подражать).

Язык тела для налаживания контакта

Понаблюдайте за тем, как беседуют два человека. Если вы будете внимательны, то заметите, что постепенно они начинают подражать движениям собеседника. Если один из них наклоняется, то и другой изменяет положение своего тела. Если один прикасается к своему лицу, другой делает то же самое.

Таня Чартрэнд [13] просила испытуемых сесть и поговорить с другим человеком (при этом собеседник на самом деле был «подсадным» участником эксперимента, но испытуемые об этом не знали). Подсадные собеседники в процессе разговора должны были делать различные движения и жесты в определенном порядке. Один из них должен был часто улыбаться, другой — прикасаться к своему лицу, а третий — покачивать ногой. В итоге испытуемые начинали бессознательно подражать действиям своих собеседников. При этом одни действия повторялись чаще других. Так, частота прикосновений к лицу увеличивалась на 20%, а покачиваний ногой — на 50%.

В рамках другого эксперимента Чартрэнд и ее коллега Джон Барг делили участников на две группы:

- В первой группе подсадные собеседники подражали движениям испытуемых во время разговора.
- Во второй группе подсадные собеседники не повторяли движений испытуемых.

По окончании беседы испытуемым было предложено оценить, насколько им понравился их собеседник и насколько хороший, по их мнению, контакт был установлен. В той группе, где подсадной собеседник подражал действиям испытуемого, оценки оказались выше, чем во второй группе, где подражание отсутствовало.

Ранее мы говорили, что, когда люди чувствуют схожесть с вами, они легче поддаются убеждению. Если вы пытаетесь заставить людей что-то сделать, вам стоит во время разговора подражать их движениям и копировать выражение лица. Это позволит наладить контакт, дать человеку почувствовать, что вы похожи и поступаете одинаково.

Все это повышает вероятность того, что люди будут делать то, что вам нужно.

Стратегии

Стратегия 8: чтобы наладить контакт, подражайте положению тела и жестам своего собеседника. Это позволяет укрепить связь между вами и повышает вероятность того, что человек сделает то, чего вы от него хотите.

Люди будут имитировать ваши чувства

Не только выражение вашего лица и язык тела передают информацию и влияют на то, как люди реагируют на вас и ваши слова. Это могут быть и чувства. Они способны передаваться другим людям и заставлять их вести себя определенным образом.

Вы когда-нибудь наблюдали за реакцией человека, который смотрит фильм или телешоу или внимательно слушает какую-то историю? Тогда

вы наверняка заметили, что в нем, как в зеркале, отражаются эмоции и даже движения того, кого он слушает или на кого смотрит.

Эмоции заразительны

Эмоции могут распространяться среди людей так же, как простуда или грипп, возможно, даже намного быстрее. Если вы объедините социальное соответствие, имитацию и мимикрию, о которых мы уже говорили, то начнете понимать, каким образом эмоции могут быть замечены, идентифицированы и воспроизведены другими людьми. Элен Хэтфилд исследовала теорию «эмоционального заражения» [36]. Некое имеющее яркую эмоциональную окраску сообщение или идея распространяются внутри группы, подобно вирусу.

Люди подражают тому, что видят. Если вы улыбаетесь, окружающие тоже начинают улыбаться. Если вы выглядите энергичным, они тоже наполняются энергией. Это означает, что, когда вы намереваетесь заставить кого-то что-то сделать, обратите внимание на свой язык тела, голос и эмоциональное отношение к вопросу. Ваши мысли и чувства, какими бы они ни были, будут переданы через ваши слова, тональность речи и язык тела и восприняты вашим собеседником.

Стратегии

Стратегия 9: чтобы заставить людей что-то сделать, покажите, что вы сами увлечены этим.

Вирусное распространение

Наверное, вы уже уяснили: чтобы заставить кого-то что-то сделать, нужно понять мотивы поведения этого конкретного человека (или группы) и потратить какое-то время на индивидуальную работу с ним.

Но как быть, если вам нужно заставить что-то сделать сразу многих людей, например сотни или тысячи? Есть ли научные рекомендации на этот счет?

Ответ: да!

Один из способов заставить многих людей делать то, что вам нужно, — «вирусное распространение» вашей идеи. Словарь Urban Dictionary определяет это понятие как «быстро распространяющееся изображение, видеоролик или ссылка, передаваемые от одного человека к другому». Идея, распространяемая таким способом, наполняется силой социального соответствия, о котором мы говорили ранее. Когда ваше сообщение распространяется в обществе подобно эпидемии, все больше людей испытывают желание присоединиться к этому процессу и делать то, что делают все остальные.

В книге «Эффект стрекозы»^{*} Дженнифер Аакер и Энди Смит рассказывают о молодом жителе Индии по имени Самир, нуждавшемся в пересадке костного мозга. Подходящего донора никак не удавалось найти, и за поиски принялись его друзья и коллеги. Они задались целью в течение трех недель убедить 20 000 индийцев зарегистрироваться в реестре доноров костного мозга. Именно столько, по их расчетам, требовалось, чтобы найти подходящего донора. Для распространения своего сообщения они использовали все возможные современные технологии. И добились своего.

Почему некоторые идеи и призывы к действию приобретают вирусный характер, а другие нет?

Какие идеи заразительны?

Иона Бергер [8] проанализировал статьи из New York Times, чтобы понять, какие из них стали «вирусами», а какие нет. Для этого он исследовал более 7000 статей в течение трех месяцев.

Он пришел к выводу, что больше всего на возможность вирусного распространения влияет сильная эмоциональная реакция. В верхнюю часть составленного им списка попали такие положительные эмоции, как, например, благоговение, но сразу за ними шли сильные отрицательные эмоции, такие как гнев или страх.

^{*} Аакер Дж., Смит Э. Эффект стрекозы. Все об улетных промокампаниях в социальных сетях. М. : Юнайтед Пресс, 2011. Прим. ред.

Аакер и Смит расширили этот анализ. Помимо наличия сильных эмоций для вирусного распространения идеи и побуждения к действию важно, чтобы получатели чувствовали свою причастность к человеку или организации, которая стоит за идеей. Кроме того, сообщение должно содержать в себе историю.

Стратегии

Стратегия 10: чтобы распространение вашего сообщения приобрело вирусный характер, наполните его сильными эмоциями и чувствами и придумайте хорошую историю.

Наука объединения

Что общего у музыкантов оркестра, организованных футбольных фанатов и людей, собравшихся на церковную службу? Все они участвуют в «синхронной» деятельности.

Антропологи уже давно изучают ритуалы, присущие различным культурам: барабанный бой, танцы, пение. Скотт Вайлтермут и Чип Хит [78] выясняли, каким образом синхронные действия влияют на то, как люди взаимодействуют между собой. Они исследовали различные комбинации совместных действий, включая хождение в ногу и не в ногу, хоровое пение и другие групповые движения участников эксперимента.

Оказалось, что люди, делавшие что-то синхронно, впоследствии успешнее сотрудничают при решении задач и в большей степени готовы к самопожертвованию на благо своей группы.

Синхронная деятельность предполагает, что каждый отдельный участник группы совершает те же самые действия, что и остальные участники, находясь рядом с ними. Групповые танцы, тай-цзи, йога, хоровое пение, аплодисменты и молебны — все это примеры синхронной деятельности.

Волшебство связующей гармонии

Так что же именно обеспечивает связь людей, которые вместе смеются, хлопают или поют?

Эта связь образуется благодаря гормону окситоцину. У всех людей в определенных условиях выделяется окситоцин (более активно — у женщин). Окситоцин связан в том числе и с эмоциями. В частности, он выделяется сразу после родов, помогая сформироваться чувству материнской привязанности. Но окситоцин выделяется и в других ситуациях.

В своей работе *The Moral Molecule* («Молекула морали» [81]) Пол Зак обсуждает результаты исследования, показавшего, что во время групповой деятельности уровень окситоцина у участников группы повышается. Это объясняет, почему совместная деятельность сближает членов группы.

Когда окситоцин поступает в наш мозг, мы испытываем любовь, нежность, сочувствие и доверие. Мы ощущаем свою принадлежность к группе и связь с другими ее членами. Согласно некоторым исследованиям, окситоцин вызывает чувство привязанности к своей группе или племени и подозрительность по отношению к чужакам. Люди, испытывающие дефицит этого гормона, предрасположены к социопатии, психопатии или нарциссизму.

Когда вы обнимаете кого-то, гладите кошку или собаку, ваш организм вырабатывает окситоцин. Более того, исследования показывают, что уровень окситоцина поднимается не только у вас, но и у питомца, которого вы ласкаете.

Исследования Вайлтермута и Хита также доказали, что вам вовсе не обязательно симпатизировать своей группе или групповой деятельности, чтобы эффективно работать в ней. Похоже, что выполнение синхронных действий само по себе способствует укреплению социальной привязанности между членами группы.

Смех объединяет людей

Сколько раз на дню вы слышите чей-либо смех? Смех — дело обычное, и мы даже не задумываемся о том, что он собой представляет и почему люди смеются.

Исследований смеха на удивление немного, но все же они есть. Роберт Провайн [59] — один из немногих неврологов, изучавших это явление. Он пришел к выводу, что смех является инстинктивным (а не приобретенным) поведением, создающим социальные связи.

Вся правда о смехе

Роберт Провайн и его команда провели много часов за наблюдениями, когда и почему люди смеются.

Они исследовали 1200 человек, описывая ситуации, говорящего, слушателя и контекст. Вот что им удалось выяснить:

- Смех универсален: люди всех культур смеются.
- Смех спонтанен. Вы не можете смеяться по команде — иначе это будет не настоящий смех.
- Смех имеет отношение к социальной коммуникации: человек редко смеется в одиночестве. Мы смеемся в 30 раз чаще, когда находимся в окружении других людей.
- Смех заразен: мы улыбаемся, а затем и начинаем смеяться, когда слышим смех других.
- Способность смеяться проявляется у детей очень рано, примерно в возрасте четырех месяцев.
- Смех не обязательно должен быть связан с юмором. В большинстве из изученных 2000 случаев естественного смеха он не был реакцией, например, на рассказанный анекдот. Во многих случаях хохот вызывали фразы вроде: «Эй, Джон, где ты был?», или «А вот и Мэри», или «Как прошло тестирование?» Смех после подобных фраз способствует социальному объединению людей. Только 20% смеха — следствие шуток.
- Как правило, мы смеемся в конце предложения и очень редко — в середине.
- Вдвое чаще смеется тот, кто говорит, чем тот, кто слушает. Женщины смеются в два раза чаще мужчин.
- Смех выдает социальный статус. Чем выше вы находитесь в иерархии группы, тем *меньше* вы смеетесь.

Стратегии

Стратегия 11: чтобы заставить людей сделать то, что вам нужно, сначала объедините их в группу с помощью смеха или синхронного поведения.

Нужна ли людям для счастья синхронная деятельность?

В статье *Hive Psychology, Happiness, and Public Policy* Джонатан Хайдт [33] выступил с далеко идущим выводом: поскольку синхронная деятельность способствует образованию социальных связей, она необходима для сохранения группы. Он считает, что существует определенная разновидность счастья, которое люди могут ощутить, только участвуя в синхронной деятельности. Например, многие счастливы благодаря совместному музицированию в группе или оркестре, хоровому пению или посещению церкви.

Как заставить людей доверять вам

Те, кто доверяет вам, с большей вероятностью сделают то, чего вы от них хотите. Существует очень простой способ вызвать доверие — нужно всего лишь инициировать у людей выработку окситоцина. Как? Показать, что *вы* доверяете *им*. Когда вы делом демонстрируете доверие к человеку, он будет гораздо более склонен доверять вам.

Как можно показать людям, что вы им доверяете? Например, так:

- Попросите их выполнить какую-то важную работу, которую обычно выполняете сами. И не контролируйте их при этом.
- Дайте ключи от своей квартиры и попросите присмотреть за вашими домашними животными или растениями, пока вы в отъезде.
- Одолжите свою машину.
- Попросите их выступить с докладом на важной встрече.

Стратегии

Стратегия 12: чтобы заставить людей доверять вам, вначале покажите, что сами доверяете им. Доверяя вам, они с большей готовностью выполнят вашу просьбу.

Синхронизация мозга говорящего с мозгом слушателей

Вы хотели бы, чтобы ваш коллега работал вместе с вами над проектом, но для этого он должен принять на себя дополнительную нагрузку. Как подойти к нему с этой просьбой, чтобы с наибольшей вероятностью получить согласие? Следует ли поговорить лично или лучше написать?

Большинство экспертов в сфере коммуникаций скажет, что предпочтительнее личная встреча. При живом общении вы можете начать разговор с шутки, которая поможет наладить контакт. Собеседник будет воспринимать язык вашего тела (что может быть как полезно, так и вредно, в зависимости от того, насколько хорошо вы владеете этим языком). Кроме того, для налаживания связи важно, как будет звучать ваш голос.

Когда вы кого-то слушаете, ваш мозг начинает синхронизироваться с мозгом говорящего. Грег Стефенс [67] с помощью аппарата МРТ проанализировал деятельность мозга в тот момент, когда испытуемые слушали записи речи других людей. Он обнаружил, что в это время мозговые паттерны двух людей начинают образовывать пары или зеркально отображать друг друга. При этом наблюдалась небольшая задержка, соответствующая времени, которое требуется для установления связей. Синхронизировались сразу несколько областей мозга. Если люди прослушивали речь на неизвестном им языке, синхронизации мозга не наблюдалось.

Степень синхронизации была тем выше, чем лучше слушатель понимал идеи говорящего. Стефенс заметил, что активировались области мозга, связанные с прогнозированием и ожиданиями. Чем активнее они задействовались, тем успешнее оказывалась коммуникация.

Области мозга, ответственные за социальное взаимодействие, были синхронизированы. Активировались участки, задействованные в обработке социальной информации. Это имеет решающее значение для успешной коммуникации, в том числе влияет на способность человека распознавать убеждения, желания и цели других.

Живой голос гораздо эффективнее письменного сообщения. Если вы хотите заставить людей делать то, что вам нужно, они должны слышать ваш голос, даже если не видят вас.

Стратегии

Стратегия 13: чтобы заставить людей что-то сделать, синхронизируйте свою речь с их мозгом. Для этого они должны слышать ваш голос.

Когда конкуренция бессильна

Мы считаем само собой разумеющимся, что конкуренция мотивирует людей на совершение определенных поступков. Однако исследования показывают, что в некоторых случаях конкуренция не работает.

Конкуренция мотивирует мужчин, но не женщин

Некоторые исследования [29] указывают на существование гендерных различий в том, как конкурируют мальчики и девочки, мужчины и женщины. Конкуренция часто приводит к увеличению производительности мальчиков и мужчин (пока число конкурентов не слишком велико), но не всегда действует так же на девочек и женщин. Когда женщины конкурируют с другими женщинами, иногда наблюдается улучшение производительности, но, как правило, не слишком заметное. Если же женщины конкурируют с мужчинами или девочки с мальчиками, то женщины и девочки зачастую вовсе не демонстрируют рост эффективности.

Меньше конкурентов — больше старания

Приходилось ли вам сдавать тесты SAT или ACT для поступления в колледж? Сколько человек находилось в комнате, когда вы проходили

* SAT и ACT — конкурирующие на территории США стандартизированные тесты, используемые для оценки знаний абитуриентов при приеме в американские высшие учебные заведения. В отличие от ЕГЭ, в рамках одного теста оцениваются знания сразу по нескольким предметам. *Прим. пер.*

тестирование? Исследования Стефена Гарсия и Авишалома Тора [26] показывают, что это может быть весьма важно.

Для начала Гарсия и Тор сравнили оценки тех, кто сдавал тест SAT в составе большой группы учащихся, с оценками, полученными при сдаче того же теста в меньшей аудитории. Последние получили в итоге более высокие оценки.

Исследователи предположили, что ограниченное количество конкурентов заставляет нас полагать (возможно, бессознательно), что мы *можем* занять первое место, и поэтому мы прилагаем больше усилий. А если конкурентов много, нам труднее оценить свои перспективы и поэтому мы менее мотивированы к тому, чтобы попытаться опередить всех. Исследователи назвали это *N-эффектом*, где N эквивалентно некоему числу, как обычно обозначается в формулах.

Десять или сотня?

Затем Гарсия и Тор решили проверить свою теорию в лабораторных условиях. Они попросили студентов ответить на вопросы небольшой викторины, попросив сделать это максимально быстро и точно. 20% лучших было обещано по пять долларов. При этом в группе А было объявлено, что общее число претендентов составляет десять человек. Студентам, попавшим в группу Б, было сказано, что они состязаются с сотней конкурентов. Участники из группы А справились значительно быстрее.

Примечательно, что при выполнении задания каждый студент находился в комнате один. Ему просто *говорили*, что в этом соревновании участвуют и другие. Если вы хотите заставить мужчину что-то сделать, создайте для него конкурентную среду с небольшим количеством соперников. Если вы хотите мотивировать женщину, не заставляйте ее конкурировать, особенно с мужчинами.

Стратегии

Стратегия 14: используйте конкуренцию лишь для небольшого количества участников (менее десяти).

Стратегия 15: не смешивайте в конкурентной борьбе мужчин и женщин.

Люди следуют за лидерами

Исследования последних 15 лет показали, что люди обрабатывают информацию бессознательно и очень быстро (менее чем за секунду) делают выводы о других.

Если вы хотите заставить людей делать то, что вам нужно, добейтесь, чтобы они признали вас лидером. Есть много способов убедиться в этом.

Люди следуют за лидерами, с которыми себя отождествляют

В начале 60-х годов Стэнли Милгрэм [56] проводил эксперименты, изучая психологию повиновения. Испытуемые полагали, что они участвуют в эксперименте по применению наказаний при обучении. Им нужно было управлять разрядами тока, которые получал находящийся в другой комнате человек, если неправильно отвечал на вопросы. На самом деле «обучаемый» был профессиональным актером и током его, разумеется, не били.

Каждый раз, когда «обучаемый» ошибался, испытуемым предлагали увеличить силу разряда. Испытуемые не могли видеть «обучаемого», но они слышали, как он кричит каждый раз, получая «удар током». Чем сильнее был разряд, тем громче становились крики. Спустя некоторое время несчастный уже умолял: «Хватит! Пожалуйста, прекратите!» В конце концов «обучаемый» замолкал, заставляя участников эксперимента полагать, что он потерял сознание.

Этические последствия опытов Милгрэма

Эксперименты Стэнли Милгрэма вызвали взрыв общественного негодования из-за этической подоплеки его работы. Несколько лет спустя некоторые из участников проекта сообщили Милгрэму, что получили глубокую психологическую травму («Что я за человек, если согласился бить людей током?»). С тех пор эксперименты в области психологии в большинстве стран должны проводиться в соответствии с рекомендациями, призванными предотвратить вред для их участников.

Милгрэм пытался понять, как далеко готовы зайти люди, нарушая собственный моральный кодекс и причиняя боль другому, если этого требует авторитетное для них лицо. До начала эксперимента он попросил коллег, аспирантов факультета психологии Йельского университета (где и проводилось исследование), оценить, какая часть испытуемых будет повышать силу электрического разряда максимальное количество раз (из тридцати возможных), если им велит это делать важная персона в белом халате. Аспиранты предположили, что до конца пойдут процента два. Однако на деле до максимальной отметки дошли две трети испытуемых, несмотря на отчаянные мольбы «жертвы».

Начиная с 1960-х годов большинство психологов ссылались на данное исследование как на пример силы послушания. Но в 2012 году Александр Хэслэм и Стивен Рейчер заново проанализировали данные эксперимента. Они пришли к выводу, что в данном случае речь должна идти об отождествлении с группой, нежели о повиновении власти. Люди, которые чувствовали себя ближе к «обучаемому», отказывались бить его током. Те же, кто отождествлял себя с экспериментатором, с большей готовностью увеличивали силу электрического разряда [35].

Отождествляя себя с группой, мы гораздо охотнее следуем ее убеждениям и повторяем ее действия. Соответственно, мы с гораздо большей вероятностью последуем за ее лидером. Если объединить доминанту лидера со стремлением человека принадлежать к группе, получится мощная сила, побуждающая людей делать то, что от них требуется.

Вовлеките людей в деятельность, которая заставит их чувствовать свою принадлежность к вашей группе. Для этого можно использовать, например, один из методов установления связи, рассмотренный ранее. Как только люди будут объединены в группу и начнут чувствовать свою к ней принадлежность, займите место лидера, воспользовавшись для этого приведенными ниже советами.

Заявите о лидерстве языком тела

Ханна собирается поговорить со своей командой об изменении существующего рабочего процесса. Она собирает всех членов группы на сове-

щение. Для нее важно, чтобы команда восприняла новые идеи, и Ханна переживает по поводу того, как ее коллеги отреагируют на ее слова.

В начале совещания она стоит за столом, ее плечи опущены, она избегает зрительного контакта с аудиторией. Во время выступления она лишь на короткое время поднимает взгляд, чтобы тут же вновь уткнуться в свой ноутбук. При этом она еще и скрещивает руки. Тем самым она (возможно, не осознавая этого) сообщает слушателям, что сильно нервничает. Она не вселяет в коллег уверенность.

Люди подмечают все: вашу походку, позу, мимику или ее отсутствие, ваш взгляд, манеру общения. Они видят, нервничаете ли вы или держитесь уверенно, насколько вы возбуждены и многое другое. Будучи лидером, вы должны решить, какое впечатление хотите произвести, а затем перевести это послание группе на язык тела. Люди хотят иметь *сильного* лидера. Если на языке тела вы излучаете уверенность, это побудит аудиторию последовать за вами.

Потратьте время на «установку» тела

Прежде чем просить кого-то что-то сделать, проведите «установку». Расположитесь перед аудиторией, стойте ровно и твердо, равномерно распределив вес тела на обе ноги, посмотрите слушателям в глаза, сделайте вдох и только после этого начинайте. Вам может показаться, что это займет слишком много времени и чересчур затянет паузу. На самом деле со стороны это вовсе не будет выглядеть промедлением.

Получив сильное впечатление в самом начале, люди на протяжении всего разговора бессознательно будут под его действием.

Контролируйте местоположение

Чтобы транслировать авторитет и доверие, стойте лицом к аудитории. Чтобы сигнализировать о сотрудничестве, стойте под углом к собеседнику. Не допускайте появления препятствий между вами и собеседниками. Люди должны видеть вас целиком, чтобы доверять вам. Демонстрируя тело, вы внушаете доверие, подтверждаете свою уверенность и авторитет.

Контролируйте положение головы

Когда вы говорите с кем-то один на один, наклоном головы вы указываете на наличие у вас интереса к словам собеседника. Но это может быть воспринято и как знак подчинения. Если вы хотите продемонстрировать собеседнику авторитет и доверие, старайтесь не наклонять голову.

Стойте ровно

Такая поза говорит об уверенности и надежности. Переминаясь с ноги на ногу или прислоняясь к какой-либо опоре вроде стола или стула, вы подрываете свой авторитет и снижаете степень доверия аудитории.

Не суетитесь

На одной из конференций, куда я была приглашена, выступал также некий известный эксперт. Я никогда раньше не присутствовала на его презентациях и очень хотела послушать его выступление.

Его доклад был хорош, но я никак не могла на нем сконцентрироваться, потому что меня постоянно отвлекало одно и то же движение оратора. Он делал шаг вперед одной ногой, а потом шаг назад другой, как будто снова и снова исполнял незамысловатый танец. Это выглядело на редкость суетливо.

Суетливость может проявляться по-разному. Одни гремят ключами в кармане, другие постукивают ногой или пальцами рук. Суетливость выдает вашу нервозность, скуку или нетерпение. Суетливый человек не воспринимается как лидер.

Совладайте с нервами

Иногда вы будете нервничать перед тем, как попросить сделать то, что вам нужно. В небольших дозах это даже полезно, поскольку заставляет вас быть внимательным и энергичным. Но только в небольших. Нервозность заразна. Если вы сильно нервничаете, это подрывает доверие к вам и наносит удар по вашим лидерским позициям.

Мышцы и эмоции взаимосвязаны. Ваше тело демонстрирует испытываемые вами чувства. Так, если вам станет грустно, ваши плечи поникнут, вы сутулитесь, уголки рта опустятся. Но если вы намеренно выпрямитесь и улыбнетесь, ваше настроение улучшится. Исследования Пабло Бриколя [11] показывают, что, когда люди принимают позы, которые должны внушать окружающим доверие, они и в самом деле начинают чувствовать себя более уверенно.

Прежде чем начать разговор и просить людей сделать то, что вам нужно, выйдите в другую комнату и поработайте над положением своего тела. Стойте ровно, дышите глубоко, голову держите прямо. Вы почувствуете себя увереннее.

Стратегии

Стратегия 16: люди более расположены делать то, чего вы от них хотите, когда они считают вас лидером. Чтобы в вас увидели лидера, положение вашего тела должно излучать уверенность.

Что говорят ваши руки?

Вы когда-нибудь смотрели видеозапись своей беседы с другими людьми? О чем «говорят» жесты, которыми вы сопровождаете свою речь в естественных условиях?

Понаблюдайте за тем, как люди говорят и жестикулируют. Жесты некоторых хорошо согласуются с тем, что они говорят. Другие делают слишком много отвлекающих жестов, а третьи вообще не используют руки в разговоре. Независимо от того, к какой из перечисленных категорий вы относитесь, стоит изучить свойственные вам жесты и, возможно, освоить несколько новых.

Полное отсутствие жестикуляции выдает незаинтересованность в предмете разговора. Убедитесь, что собеседники могут видеть ваши руки. Если у них нет такой возможности, им будет трудно проникнуться доверием к вам.

- Открытые ладони, обращенные вверх, означают, что вы что-то просите у аудитории.
- Открытые ладони, повернутые под углом 45 градусов, означают, что вы честны и открыты.
- Открытые ладони, повернутые вниз, означают, что вы уверены в том, что говорите.
- Руки под углом 90 градусов и сведенные вместе пальцы означают, что вы компетентны в теме разговора.
- Прикосновения к лицу, волосам или шее выдают вашу нервозность, равно как и руки, сцепленные перед собой.
- Руки, упертые в бока, демонстрируют агрессивность. В некоторых случаях такой жест необходим, но подумайте дважды, прежде чем его использовать*.

Жесты имеют культурные различия

Несколько лет назад я выступала с докладом на конференции в Лиссабоне. Я была там впервые, и меня мгновенно очаровали пирожные с заварным кремом, которыми славится Лиссабон.

Однажды утром я зашла в кондитерскую и заказала два пирожных. Я сделала это, подняв вверх два пальца — жест, который в США может трактоваться как «победа» или «мир». Однако человек за прилавком положил в коробку три пирожных. Позже я узнала: чтобы дать понять, что мне нужно две штуки, я должна была показать ему большой и указательный пальцы. Несмотря на то что мой большой палец не был оттопырен, человек за прилавком решил, что я показываю ему цифру «три». Хорошо, что я не столкнулась из-за этого с более серьезными проблемами, нежели лишнее пирожное. Многие из используемых нами жестов не являются универсальными. Если вам предстоит разговор с иностранцами или носителями другой культуры, потрудитесь выяснить, какие жесты могут быть истолкованы ими неправильно

* Лучшим пособием, рассказывающем о языке тела, я считаю книгу Кэрол Кинси Гоман *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help — or Hurt — How You Lead* («Тихий язык лидеров: как язык жестов может помочь или навредить управленцу» [31]). *Прим. авт.*

или не поняты вообще. Невинный жест может быть для них крайне оскорбительным.

Активно размахивать руками, выходя за контуры тела, допустимо, когда вы говорите о чем-то особенном, например о предстоящей реорганизации компании. Но если вы будете постоянно изображать ветряную мельницу, слушатели сочтут, что вы потеряли контроль над собой.

Стратегии

Стратегия 17: чтобы вы выглядели убедительно, ваши жесты должны соответствовать тому, что вы говорите.

Ваше лицо и глаза тоже умеют говорить

За распознавание человеческих лиц отвечает особая зона мозга — веретеновидная лицевая область. Она располагается в части мозга, отвечающей за эмоции. Ваше лицо передает собеседникам важную эмоциональную информацию. Мимика и движения глаз способны влиять на восприятие ваших слов.

Бессознательная мимика

Вы когда-нибудь пробовали внимательно наблюдать за дикторами, читающими новости на телевидении? На их лице всегда играет легкая улыбка, даже если новости так себе. Доведенное до автоматизма умение управлять своим лицом приходит с долгой практикой.

Попробуйте выполнить следующее упражнение: заготовьте несколько фраз для разговора, в котором вы собираетесь попросить кого-то что-то для вас сделать. Заучите эти фразы наизусть. Теперь встаньте перед зеркалом и произносите их так, будто вы разговариваете с нужным человеком. Если вы при этом не рассказываете анекдот, то, скорее всего, увидите в зеркале довольно мрачного типа.

Мы часто забываем о том, что на лице помимо нашей воли отражаются наши эмоции. В тот момент, когда вы просите людей что-то сделать, ваш мозг может напряженно работать, и в этом случае ваш взгляд будет слишком серьезным. Или, возможно, вы начнете нервничать, и это будет сразу видно по глазам. Ваш визави, естественно, отреагирует на выражение вашего лица.

Имейте в виду, что частое моргание может быть признаком нервозности. Моргание может сообщить собеседнику, что вы чувствуете себя неловко. Кроме того, это может быть интерпретировано как знак, говорящий о внешней привлекательности того, на кого вы смотрите.

- Прямой взгляд в глаза во время разговора обозначает, что вам интересно и вы внимательно слушаете собеседника. Однако слишком пристальный взгляд в глаза может быть истолкован им как угроза.
- «Бегающий» взгляд сообщает собеседнику, что вы нервничаете или лжете.
- Покусывание губ передает ваше беспокойство, неуверенность и страх.
- Широко распахнутые глаза и слегка приподнятые брови демонстрируют вашу сосредоточенность и интерес.

Стратегии

Стратегия 18: ваши слова прозвучат более убедительно, если вы произнесете их с легкой улыбкой, глядя в глаза собеседнику.

Значение тональности голоса

Вспомните визит в страну, языка которой вы не знали. Наверняка вы удивлялись, что, ни слова не понимая в разговоре местных жителей, все же получали представление о чувствах, которые владели говорящими. Существует специальный раздел паралингвистики, изу-

чающий голосовую коммуникацию отдельно от значений произносимых слов.

Только задумайтесь, насколько по-разному можно сказать: «Новая команда будет работать замечательно» — с большим энтузиазмом, с сарказмом, со скукой в голосе. То, *как* вы говорите, несет в себе не меньше, а иногда и больше информации, чем произносимые вами слова. Вот некоторые вещи, на которые стоит обратить внимание:

- Меняйте высоту и громкость голоса во время разговора. Если вы будете говорить монотонно, речь будет звучать скучно. Слушатели могут решить, что вы равнодушны к тому, о чем говорите.
- Изменение громкости и тональности вашего голоса должны соответствовать содержанию речи. Если вы взволнованы или увлечены предлагаемой идеей, передайте свою страсть аудитории, немного повысив голос, произнося слова чуть быстрее и с большим разнообразием интонаций, нежели вам обычно свойственно.
- Говорите достаточно громко. Слишком тихая речь демонстрирует робость или нервозность оратора.
- Четко произносите каждое слово. Обратите особое внимание на окончания слов и фраз. Именно их люди, как правило, «проглатывают». Правильная артикуляция передает вашу уверенность и демонстрирует власть.
- Подумайте о правильном использовании пауз. Нервничая, вы будете говорить все быстрее и быстрее. Делайте паузы до и после важных заявлений, а также перед вопросом. Ваше молчание может быть столь же значимым, как и слова.

Стратегии

Стратегия 19: чтобы побудить человека что-то сделать, обратитесь к нему энергично, с энтузиазмом.

Встречают действительно по одежке

Справедливость выражения «встречают по одежке» подтверждается серьезными исследованиями.

Монро Лефковиц, Роберт Блейк и Джейн Моутон проводили эксперимент, переходя городские улицы на запрещающий сигнал светофора [52]. В тех случаях, когда нарушитель был облачен в костюм, за ним устремлялось в три с половиной раза больше людей, чем за «работягой», одетым в простую рубашку и брюки. Деловые костюмы внушают авторитет.

В рамках исследования Леонарда Бикмана [10] экспериментатор останавливал прохожих и говорил, указывая на своего коллегу, стоявшего немного далее по дороге: «Видите этого парня рядом с парковочным автоматом? Он превысил время стоянки, но не может заплатить, у него нет мелочи. Дайте ему десять центов!» И тут же уходил.

Если экспериментатор был одет в униформу, например военную, то большинство прохожих давали деньги незадачливому водителю у парковочного автомата. Если же он носил повседневную уличную одежду, то поручение выполняли меньше половины.

Вам придется потратить время на выбор правильной одежды. Руководствуйтесь следующим соображением: чтобы выглядеть авторитетно, вы должны быть одеты по крайней мере на один уровень строже, чем те, к кому вы обращаетесь. Если вам нужно выглядеть «своим парнем», одевайтесь так же, как ваша аудитория.

Стратегии

Стратегия 20: чтобы заставить людей делать то, что вам нужно, вы должны одеваться либо так же, как они, либо на уровень «строже» их (это подчеркнет ваш более высокий статус).

Как стать лидером за несколько секунд

Кэмерон Андерсон и Гевин Килдафф [4] изучали процесс группового принятия решений. Они сформировали несколько групп студентов

по четыре человека в каждой и предложили им решить математические задачи из теста GMAT*. Использование стандартизированных заданий помогло исследователям оценить, насколько хорошо группа справлялась с поручением. К тому же это позволило сравнить результаты каждого члена группы с его оценкой по математике, полученной за тест SAT при поступлении в колледж.

Исследователи вели видеосъемку обсуждений, происходивших внутри группы в ходе решения задач. После этого нескольким наблюдателям предложили просмотреть записи и сделать вывод о том, кто был лидером каждой группы. Члены групп получили такое же задание. Лидеров определили единогласно.

Андерсон и Килдафф решили выяснить, почему лидеры оказались таковыми. До начала эксперимента все его участники были протестированы на способность к доминированию. Как вы, наверное, догадались, студенты, признанные впоследствии лидерами групп, набрали наивысшие баллы. Но это не удовлетворило исследователей. Может быть, у них были лучшие оценки по математике? Нет. Или они запугивали остальных участников группы, что и позволило им выбиться в лидеры? Тоже нет.

Полученное в итоге объяснение удивило ученых: во время обсуждений будущие лидеры групп попросту... начинали говорить первыми. В 94% случаев окончательный ответ группы совпадал с первым из предложенных, а первыми как раз и отвечали студенты с более выраженной склонностью к доминированию.

Люди склонны слушать лидера и делать то, что он предлагает. Если вы хотите, чтобы люди делали то, что вам нужно, начинайте говорить раньше других.

Стратегии

Стратегия 21: говорите первым, и вас признают лидером. Тогда вам будет легче заставить людей делать то, что вам нужно.

* Стандартизированный тест для поступления в аспирантуру бизнес-школы.
Прим. пер.