

Стив Мартин Ноа Гольдштейн Роберт Б. Чалдини  
Психология убеждения. 50 доказанных способов быть  
убедительным

Ноа Гольдштейн, Стив Мартин,  
**Роберт Чалдини**

автор мирового бестселлера «Психология влияния»

# ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ

50 доказанных способов  
**быть убедительным**

# Роберт Чалдини, Стив Мартин, Ноа Гольдштейн Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным

© Noah J. Goldstein, Steve J. Martin and Robert B. Cialdini 2007, 2013

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

*Моим родителям и, конечно, Янессе – НГ  
Моим племяннице Кеси Лей и племяннику Райли – СМ  
Моей внучке Хейли Брук Чалдини – РЧ*

## 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 распространенным 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, сосредоточиваются 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 «Психология влияния<sup>1</sup>». 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.

## **50 доказанных способов быть убедительным**

### **1. Как повысить убедительность сообщений, создав аудитории трудности**

**В настоящее время все более доступными и популярными** становятся платные программы в виде рекламных роликов на телеканалах. Число их постоянно растет. Одним из самых успешных авторов платных программ является Колин Эзот. И это неудивительно: помимо того что она придумала несколько известных в США рекламных роликов, она недавно создала программу, которая побила почти двадцатилетний рекорд продаж канала

---

<sup>1</sup> Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. – М.: Эксмо, 2012 г.

домашних покупок<sup>2</sup>. Хотя ее программы содержат множество элементов, использующихся в большинстве рекламных роликов (броские фразы, восторженную аудиторию и подтверждение качества известными людьми), Эзот, изменив всего три слова в стандартном тексте рекламы, достигла увеличения числа людей, купивших ее продукт. Еще более примечательно, что эти три слова давали потенциальным покупателям понять, что процесс заказа будет сопровождаться трудностями. Что это за слова и каким образом они настолько повысили объем продаж?

Эзот изменила надоевшую всем формулу призыва к действию: «Операторы ждут, звоните прямо сейчас». У нее это звучало по-иному: «Если операторы заняты, пожалуйста, перезвоните». На первый взгляд, изменение кажется абсурдным. Сообщение заставляет предположить, что потенциальным клиентам придется терять время, набирая и перенабирая номер, пока они наконец не свяжутся с торговым представителем. Однако скептик не учитывает силу принципа социального доказательства: когда люди не уверены в том, что делают, они склонны оглядываться по сторонам и выяснять, как поступают окружающие.

Давайте рассмотрим образ, который вам представляется, когда вы слышите: «Операторы ждут». Десятки скучающих сотрудников, полирующих ногти или вырезающих купоны около молчащих телефонов. Образ, указывающий на низкий спрос и продажи. Теперь рассмотрим, как меняется ваше представление о популярности продукта, если вы слышите фразу Колин Эзот: «Если операторы заняты, пожалуйста, перезвоните». Вместо скучающих неактивных операторов вы, вероятно, вообразите людей, которые безостановочно отвечают на звонки. Даже сидящие дома зрители следуют представлению о действиях других людей, хотя эти «другие» им неизвестны. Слыша измененный призыв, они думают: «Если телефонные линии заняты, значит, другие люди вроде меня, также увидевшие рекламный ролик, сейчас звонят туда».

Результаты ряда классических исследований по социальной психологии показывают силу, с которой социальные доказательства влияют на наши действия. Возьмем, к примеру, такое: в эксперименте, проведенном исследователем Стэнли Милгрэмом с коллегами, помощник исследователя останавливался на оживленном тротуаре Нью-Йорка и стоял, глядя в небо, в течение минуты. Большая часть прохожих просто обходила его, даже не обратив внимания. Когда исследователи увеличили количество смотрящих в небо до пяти человек, то к ним присоединились прохожие. Их количество в четыре раза превысило исходную группу.

Хотя поведение других людей, несомненно, является мощным источником социального влияния, привлекает внимание и другое. Когда мы в ходе исследований спрашивали респондентов, может ли поведение других людей повлиять на их собственное, они абсолютно уверенно отвечали «нет». Однако социальные психологи-экспериментаторы изучили этот вопрос глубже. Мы-то считаем, что способность людей идентифицировать факторы, влияющие на их поведение, на удивление мала. Возможно, это одна из причин, почему составители карточек с призывом повторно использовать полотенца не додумались применить принцип социального доказательства. Спрашивая себя: «Что может создать побуждение у меня?» – они могут значительно преуменьшать реальное влияние, которое окружающие оказывают на их поведение. В результате они сконцентрировались на том, что повторное использование полотенец способствует охране окружающей среды. Мотивация, которая, как кажется на первый взгляд, наилучшим образом подталкивает к желаемому поведению.

Вспомните, что большая часть постояльцев гостиницы, внимающих призывам к повторному использованию полотенец, действительно использовала полотенца несколько раз. И все-таки нас заинтересовало: а что будет, если мы проинформируем гостей об этом? Повлияет ли это на их участие в программе? Двое из нас и еще один исследователь решили проверить, можно ли создать более убедительный призыв к повторному использованию полотенец, чем тот, который распространен в гостиничной индустрии?

С этой целью мы создали два новых варианта призыва и с помощью менеджера отеля

---

<sup>2</sup> Канал телемагазина, позволяющий заказывать товары, не выходя из дома. *Прим. пер.*

разложили их в номерах. Один был разработан на основе идеи охраны окружающей среды и походил на тексты, принятые в гостиничном бизнесе. В нем звучал призыв к гостям – помочь сохранить окружающую среду и позаботиться о природе, участвуя в программе.

Второй вариант содержал социально подтвержденную информацию – сообщение, что бо́льшая часть гостей повторно использовала полотенца по крайней мере один раз за время пребывания. Эти и некоторые другие призывы (мы обсудим их позже) были без всякой системы размещены в разных номерах отеля.

Сейчас, как правило, социальным психологам значительно легче проводить эксперименты, поскольку у них есть команда энергичных помощников-студентов, собирающих материал. Но, как вы можете себе представить, и гостей отеля, и ученых вряд ли обрадовало бы, если бы исследователям пришлось, собирая информацию, шнырять по ванным комнатам. С этим не согласились бы этические комитеты университетов (и, коли на то пошло, наши матери). К счастью, обслуживающий персонал отеля оказался достаточно любезен, чтобы собрать для нас данные. В первый день обслуживания каждого номера они просто записывали, решил ли гость второй раз использовать полотенце.

Проанализировав полученные результаты, мы обнаружили: среди гостей, узнавших о том, что другие постояльцы повторно использовали полотенца (мы применили призыв на основе социального подтверждения, который никогда ранее нигде не применялся), частота повторного использования увеличилась на 26 процентов по сравнению с ситуацией, в которой делался акцент на базовый экологический призыв к защите окружающей среды. И мы достигли этого 26-процентного увеличения, просто изменив *несколько слов*, а именно сообщив, что делают другие люди. Неплохой результат, основанный на факторе, который, по мнению людей, совсем на них не влияет!

Все это показывает, какие дивиденды вы можете получить, используя принцип социального доказательства при попытке убедить других. Конечно, способ, которым донесена информация, также играет существенную роль. Ваша аудитория вряд ли положительно отнесется к заявлению вроде: «Эй, вы, будьте овцами и присоединяйтесь к стаду. Бе-е-е-е-е!» Более позитивно сформулированное заявление – «Присоединяйтесь к множеству людей, охраняющих окружающую среду», вероятно, будет встречено гораздо благосклоннее.

Помимо воздействия на неписаные социальные нормы, социальное доказательство оказывает заметное влияние на вашу профессиональную жизнь. Не останавливайтесь на том, чтобы включить в рекламу впечатляющую статистику по чемпионам продаж. Да, само по себе это придает им популярность (вспомните заявление McDonald's «Накормили миллиарды и миллиарды»). Но вдобавок просите удовлетворенных покупателей и клиентов оставлять отзывы. Они чрезвычайно важны, когда вы предлагаете услуги потенциальным клиентам, которых, возможно, потребуется убеждать в их пользу. Или еще лучше: создавайте ситуации, в которых нынешние клиенты смогут оставить отзывы «из первых рук» будущим клиентам. Один из способов – пригласить и тех и других на обед или семинар и посадить их так, чтобы они смогли поговорить. В такой обстановке между ними, естественно, завяжутся разговоры о преимуществах работы с вашей организацией. И если, благодаря вас за обед, ваши потенциальные клиенты пообещают непременно позвонить и сообщить о своем решении, уверенно говорите им: если телефонная линия окажется занята, продолжайте дозваниваться.

## **2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое**

**Наше социально доказанное сообщение** увеличило количество гостей, повторно использовавших полотенца, по сравнению с принятым стандартом, и мы на собственном опыте убедились: люди склонны следовать примеру других. Но это открытие заставляет нас задать следующий вопрос: на *чье* поведение они будут ориентироваться?

Например, станет ли просьба о повторном использовании полотенца более

убедительной, если мы добавим в текст социально доказанную информацию о людях, останавливавшихся *именно в их номере*, а не в отеле вообще? Существует несколько веских причин, указывающих на неправильность этого предположения. И действительно, разве разумно оказывать наивысшее доверие нормам именно этого номера? Во-первых, с чисто логической точки зрения вполне вероятно, что вы будете воспринимать предыдущих обитателей своего номера в не слишком положительном свете. В конце концов, как раз они, останавливаясь там раньше, снизили качество и удобство вашего номера больше, чем кто-либо другой. Во-вторых, нет никаких оснований полагать, что пример людей, ранее занимавших ваш номер, убедительнее, чем, скажем, указание на постояльцев из соседнего номера. Но, как мы уже обсуждали, психологические исследования показывают: люди часто заблуждаются по поводу причин, побуждающих их выбрать ту или иную линию поведения.

Как вы помните, в социально подтвержденном призыве, использованном в исследовании гостиничных карточек, содержалась информация, что такие же люди, как новые гости отеля (большое количество других людей, ранее останавливавшихся здесь же), повторно использовали полотенца по крайней мере один раз за время пребывания. Мы решили усилить ощущение сходства и провести еще одно исследование. Часть гостей получила призыв к повторному использованию полотенец с социальным доказательством от других гостей, останавливавшихся *в том же номере*. Таким образом, в дополнение к стандартному призыву к защите окружающей среды и социально доказанному обращению, использовавшемуся в предыдущем исследовании, просьба, адресованная части гостей, содержала информацию: большинство людей, ранее останавливавшихся *в том же номере*, участвовало в программе повторного использования полотенец.

Когда мы проанализировали данные, то увидели: гости, узнавшие, что большинство постояльцев, проживавших в их номере, участвовало в программе, откликнулись на призыв чаще тех, кто получил информацию о нормах отеля в целом. А по сравнению со стандартным экологическим призывом их оказалось на целых 33 процента больше. Эти результаты позволяют предположить: если бы Хенни Янгмен увидел в ванной сообщение, что никто из постояльцев не крал полотенца, то перед отъездом ему было бы гораздо проще закрыть чемодан. Но почему?

Обычно нам выгодно следовать поведенческим нормам, принятым в определенной среде, ситуации или обстоятельствах, которые более всего соответствуют привычным для нас. Как, например, вы будете вести себя в библиотеке: как другие читатели, тихо просматривающие раздел фантастики, иногда перешептываясь с друзьями, или как завсегдатаи вашего любимого бара – для куража бить себя книгой по лбу или подпрыгивать, выпивая глоток спиртного всякий раз, когда доходите до слова с буквой «е»?

Если вы хотите избежать пожизненного лишения читательского билета, когда библиотекарь поймает вас за попыткой ударить себя книгой по лбу, вы, естественно, выберете первое, а не второе.

Ранее мы рассказывали о важности отзывов при попытке склонить мнение окружающих на свою сторону. Результаты этого эксперимента показывают: чем больше оставший отзыв человек похож на новую целевую аудиторию, тем более убедительным будет сообщение. Это значит, что при определении того, какие именно отзывы вы должны предоставить потенциальным клиентам, вам следует исключить из процесса свое эго. Вы должны начать не с тех отзывов, которыми больше всего гордитесь, а с тех, которые были оставлены людьми, чьи обстоятельства ближе всего вашей аудитории. Например, школьный учитель, пытающийся убедить ученика чаще посещать школу, должен попросить рассказать о преимуществах учебы не отличника с первой парты, а того, кто выглядит как прогульщик.

А вот еще один пример: если вы продаете программное обеспечение владелице салонов красоты, на нее больше повлияет информация о том, как довольны этим программным обеспечением другие владельцы салонов, чем как довольны им руководство British Airways. В конце концов она, вероятно, подумает: «Если *такие же, как я*, получили хорошие результаты, то эта программа подойдет и мне».

Если вы, будучи руководителем или менеджером, пытаетесь убедить сотрудников перейти на новую систему, вам следует обратиться за отзывом к другим сотрудникам того же отдела, которые уже согласились. Однако что делать, если вы все перепробовали, но остался один последний упрямец – возможно, это сотрудник, дольше всех проработавший со старой системой, – никак не поддающийся убеждению? В этом случае общей ошибкой менеджеров является выбор самого красноречивого сотрудника, объясняющего преимущества упрямому коллеге, даже по-человечески они друг на друга не похожи и различаются рядом важных качеств. Вместо этого менеджеру лучше прибегнуть к помощи человека, похожего на упрянца (возможно, того, кто тоже долго работал с системой), хотя последний менее красноречив или популярен.

### **3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения самоуничтожаться?**

**Как правило, реклама предназначена** для продвижения продуктов, а не людей. Но в начале 1970-х годов организация Кеер America Beautiful («Берегите красоту Америки») сняла рекламный ролик, по широко распространенному мнению настолько трогательный, что многие считают его самой эффективной социальной рекламой всех времен. Он был снят, чтобы включить в ежедневную программу американского телевидения дополнительные моральные стимулы. В нем показана реакция американского индейца на повсеместное загрязнение окружающей среды: он проливает одну-единственную, но крупную слезу. Через много лет та же организация вернулась к этому образу в новом ролике. На этот раз камера показала несколько человек, ждущих на остановке автобус и занятых при этом обычными делами: пьющих кофе, читающих газеты, курящих. Автобус пришел, все они сели, и камера показала опустевшую остановку, усеянную стаканчиками, газетами и окурками. Камера охватила панораму и, двигаясь справа налево, наехала на рекламный плакат с американским индейцем, как бы наблюдающим эту сцену. Слеза все еще катилась по его щеке. Камера медленно увеличила изображение. Экран потемнел, и появилась надпись с рекламного плаката: «Назад из-за общего равнодушия».

Назад из-за *общего* равнодушия. Какое сообщение передают эта фраза и пейзаж, показанные в рекламе? Они говорят зрителю: хотя мы все против засорения, многие продолжают мусорить. Речь в рекламе идет об осуждении, но одновременно люди получают мощное социальное доказательство распространенности данного типа поведения, а значит, она может их мотивировать. Принцип социального доказательства утверждает, что люди склонны следовать самой распространенной модели поведения. Значит, эта реклама может иметь и вредные последствия наряду с полезными.

В повседневной жизни мы находим множество подобных примеров. Например, в центрах здоровья и больницах на стенах приемных покоев висят плакаты, осуждающие пациентов, которые не приходят на прием в назначенное время. Затем врачи испытывают разочарование: посещаемость-то снижается.

Политические партии не понимают последствий своих сообщений, осуждающих растущую апатию избирателей. В результате всё большее количество избирателей не приходит на выборы. В Аризоне посетители государственного национального парка Petrified Forest («Окаменелый лес»)<sup>3</sup> узнают из объявлений: существование парка находится под угрозой. Слишком много посетителей поднимают с земли и увозят кусочки окаменелого дерева. *«Каждый день ваше наследие варварски уничтожается из-за краж мелких кусочков окаменелого дерева, которые в целом составляют 14 тонн в год»*.

Хотя это соответствует реальности, а объявления написаны с самыми хорошими намерениями, сотрудники, организовавшие эту кампанию, не понимают: используя отрицательные социальные доказательства как часть сложившегося обычая, они

---

<sup>3</sup> Национальный парк в США, где находится одно из самых значительных скоплений окаменелых деревьев.  
Прим. пер.

непреднамеренно привлекают внимание аудитории к типичности, а не к нежелательности подобного поведения. О проблеме кражи дерева в «Окаменелом лесу» мы узнали из истории, которую рассказал наш бывший студент. Он посетил парк со своей невестой – самым честным человеком из всех, кого он когда-либо знал. Она без спросу никогда даже скрепки не взяла. В парке они увидели объявление, предположительно направленное против краж окаменелого дерева. Пока он читал объявление, его во всех отношениях законопослушная невеста толкнула его локтем в бок и прошептала: «Нам лучше взять кусочек прямо сейчас».

Чтобы проверить роль негативного социального доказательства (и посмотреть, не сможем ли мы разработать более эффективное), один из нас вместе с командой ученых-бихевиористов с целью предотвратить кражи из Национального парка «Окаменелый лес» придумал два варианта объявления. Ранее использовавшийся призыв с отрицательным социальным доказательством передавал сообщение, что многие посетители парка уносят кусочки. Там говорилось: «Многие посетители парка уносили кусочки окаменелого дерева, что меняет естественное состояние леса». Слова сопровождалась картинкой, на которой несколько посетителей парка собирают трофеи. Второе объявление не содержало социально доказанной информации. Скорее, в нем просто утверждалось, что кража дерева неуместна и не одобряется: «Пожалуйста, не уносите окаменелое дерево из парка, этим вы сможете сохранить естественное состояние „Окаменелого леса“». Картинка – один посетитель, держащий в руке кусок дерева. Поверх руки нарисовали красный круг, перечеркнутый чертой (то есть универсальный знак «Нет»). В качестве контрольного состояния мы взяли отсутствие объявлений.

Не предупреждая посетителей парка, мы разложили вдоль тропинок помеченные кусочки дерева и при входе на каждую тропинку установили (или не устанавливали) разные объявления. Так мы смогли наблюдать, как работают разные объявления.

Результат заставил окаменеть Управление национального парка. Выяснилось, что по сравнению с контрольной ситуацией (нет объявлений), при которой кражи наблюдались в 2,92 процента случаев, сообщение с негативным социальным подтверждением привело к *увеличению количества краж* (7,92 процента). В сущности, оно увеличило кражи в три раза. Это не было стратегией предупреждения преступлений. Это было *стратегией стимулирования преступлений*. И наоборот, объявление, в котором посетителей просто просили не разворовывать лес, приводило к небольшому уменьшению количества краж (1,67 процента) по сравнению с контрольной ситуацией. Результаты согласуются с нашей идеей: когда социальные доказательства указывают, что нежелательное поведение происходит с огорчительно высокой частотой, обнародование этой информации может привести к непреднамеренному ущербу. Вместо того чтобы передавать негативную социально доказанную информацию, при обстоятельствах этого типа специалисты должны сконцентрировать внимание аудитории на том, как следует и как не следует себя вести. Или, если обстоятельства позволяют, на людях с желательным типом поведения. Иногда этого можно достичь простым рефреймингом статистики. Например, хотя каждый год из парка выносят 14 тонн древесины, фактическое число воров в сравнении с огромным количеством людей, уважающих правила и считающих необходимым сохранять природные ресурсы, достаточно мало (всего 2,92 процента от общего количества).

Где это можно использовать? Давайте представим, что вы являетесь руководителем и узнаете: число сотрудников, участвующих в ежемесячных совещаниях, начало снижаться. Вместо того чтобы привлекать внимание к тому, что так много людей отсутствует, вы одновременно с выражением неодобрения можете подчеркнуть: те, кто не приходит на совещания, находятся в меньшинстве. И указать на большое количество людей, которые приходят. То же можно порекомендовать и руководителям бизнеса: опубликовать количество отделов, сотрудников и/или коллег, которые уже внедрили в повседневную практику новые методы работы, новую систему программного обеспечения или новые формы обслуживания клиентов. Поступая таким образом, вы подтверждаете: сила социального доказательства на вашей стороне. А жалуясь на тех, кто пока не присоединился,

вы получаете обратный результат.

#### 4. Когда убеждение дает обратный эффект, или Как избежать «магического притяжения среднего»

**Исследование в «Окаменелом лесу»** ясно показывает: люди имеют естественную склонность поступать как большинство, даже когда это поведение социально нежелательно. В этих случаях мы рекомендуем попытаться заново оценить смысл сообщения и сфокусироваться на людях с более желательным поведением. Однако, к сожалению, это не всегда возможно. И что тогда делать?

Ознакомьтесь с результатами исследования, которое двое из нас проводили вместе с ведущим исследователем Весом Шульцем и другими коллегами. Сначала около трехсот владельцев домов в Калифорнии разрешили нам записывать их еженедельный расход энергии. Затем наши сотрудники прошли по домам или задним дворам участников исследования и зафиксировали показания счетчиков, чтобы получить исходный расход электроэнергии в неделю<sup>4</sup>. После этого мы установили обратную связь: на входную дверь каждого дома повесили маленькую карточку, сообщавшую домовладельцам о потреблении энергии по сравнению со средними показателями. Естественно, половина домовладельцев потребляла количество больше среднего, а другая половина – меньше.

В течение следующих нескольких недель мы обнаружили: домовладельцы, потреблявшие больше электроэнергии, чем их соседи, уменьшили расход на 5,7 процента. И это не удивительно. Интереснее то, что домовладельцы, потреблявшие *меньше* энергии, *увеличили* потребление на 8,6 процента. Становится ясно, что действия большинства – некое «притягательное среднее». Люди, отклоняющиеся от среднего показателя, имеют тенденцию к нему притягиваться – они меняют поведение, чтобы соответствовать норме, независимо от того, социально желательным или нежелательным было их предшествующее поведение.

Как же предотвратить негативный эффект, возникающий, когда социально сознательные люди узнают, что отклоняются от менее желательной нормы? Мы решили использовать небольшую эмблему – символ одобрения обществом позитивного поведения, который не только указывает на социальную желательность, но также создает подкрепление, повышая самооценку. Но какой символ использовать? Изображение руки с поднятым большим пальцем? Печать одобрения?

А как насчет простого смайлика? Чтобы проверить эту идею, мы включили в исследование еще один фактор. В зависимости от потребления энергии в сравнении со средним информация на карточке обратной связи сопровождалась либо смайликом (☺), либо нахмуренным лицом (☹). Результаты показали: нахмуренное лицо не оказывало большого влияния. Иными словами, домохозяйства, расходовавшие относительно большое количество электроэнергии, уменьшили потребление на те же 5 процентов, независимо от того, включала обратная связь нахмуренное лицо или нет. Но мы были потрясены результатами применения смайлика к тем, кто изначально использовал относительно малое количество электроэнергии. Если без символа наблюдалось вышеописанное 8,6-процентное увеличение, то со смайликом они продолжили расходовать столько, сколько до установления обратной связи.

Эти результаты подтверждают не только силу социальной нормы, притягивающей людей как магнит. Оказывается, с помощью сигнала одобрения мы можем направить половину человеческой популяции к желаемому поведению.

Возьмем другой пример: предположим, что становится известным внутренний отчет крупной компании. В нем сообщается, что в среднем сотрудники опаздывают на работу на 5,3 процента рабочего времени. Хорошая новость: опаздывающие больше среднего,

---

<sup>4</sup> Тем, кого беспокоит здоровье исследователей, фиксировавших показания счетчиков, мы должны сказать: они выполняли задание в светлое время суток, и мы не позволяли им заходить на задние дворы, когда собаки спущены с цепи. Так что будьте уверены – в ходе исследования не пострадал ни один ученый. *Прим. авт.*

вероятно, скорректируют свое поведение, чтобы соответствовать норме. Плохая: то же сделают и остальные, обычно более пунктуальные сотрудники. Вышеприведенное исследование ясно показывает: приходящие вовремя должны получать одобрение, им нужно объяснять, как высоко ценит руководство их пунктуальность.

Государственным служащим мы также советуем пересмотреть содержание своих сообщений. Например, хотя частота прогулов в классах может расти, работники образования должны публично заявить, что большинство родителей следит за тем, чтобы их дети регулярно посещали школу. А потом похвалить, одновременно высказав неодобрение небольшому числу родителей, которые этого не делают.

## **5. Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше**

**Нам всем знакома эта ситуация** . Мы приходим на новую работу, и сразу же нас заваливают документами с просьбой принять множество важных решений. Для большого числа людей одно из них – вступить или не вступить в пенсионный фонд, что означает автоматическое направление части зарплаты в инвестиционный фонд, которым мы сможем пользоваться после выхода на пенсию<sup>5</sup>. Если мы принимаем решение вступить, то обычно компания предоставляет нам множество разных вариантов, и мы ищем подходящий. Однако, несмотря на многочисленные стимулы (пенсионные программы часто включают налоговые льготы и вклады работодателя), многие люди не желают этим воспользоваться. Почему? Может ли быть, что организации сами неосознанно препятствуют вступлению в пенсионный фонд, предлагая *слишком большое* количество вариантов?

Так думает ученый-бихевиорист Шина Айенгар. Вместе с коллегами она проанализировала вступление в пенсионные программы, спонсируемые компаниями, приблизительно 800 тысяч рабочих, изучая, как менялось количество участников в зависимости от количества вариантов вложений. Естественно, исследователи обнаружили: чем больше выбор, тем меньше вероятность включения сотрудников. Они также обнаружили, что каждые десять дополнительных вариантов вложений снижают количество участников почти на 2 процента. Проиллюстрируем это примером: так, при предложении двух типов вложений доля участников составила 75 процентов, а при предложении 59 типов вложений она снизилась приблизительно до 60 процентов.

Тогда Айенгар и другой ученый-социолог Марк Леппер решили выяснить, распространяется ли разрушительное воздействие слишком широкого выбора на другие сферы жизни, например на продукты питания. В первом классе супермаркета они установили демонстрационный прилавок, где покупатели могли пробовать разные виды джема, изготовленные одним производителем. В ходе исследования ученые меняли количество предложенных вариантов, так что на прилавке попеременно находилось то 6, то 24 вида джема. Результаты показали явные и поразительные различия: при более широком выборе покупку сделали только 3 процента из подошедших к прилавку, а когда выбор ограничен – 30 процентов.

Чем можно объяснить десятикратное увеличение продаж? Исследователи предполагают: при наличии большого количества вариантов решение может сопровождаться фрустрацией, возможно, из-за трудности выбора. Это может привести к отказу от выполнения поставленной задачи, что в свою очередь снизит мотивацию и интерес к продукту в целом. То же происходит и с пенсионными программами.

Означает ли это, что много вариантов – всегда плохо? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим один из самых знаменитых магазинов сладостей Ванкувера, La Casa Gelato. Здесь предлагается мороженое джелато и *сорбет* с любыми вкусами, которые вы только можете себе представить, и множеством таких, которые не приходят в голову. То, что в 1982 году начиналось как спорт– и пицца-бар в одном из районов Ванкувера,

---

<sup>5</sup> Описана американская ситуация. В России вступление в пенсионный фонд однократно. *Прим. ред.*

превратилось в «страну мороженых чудес», как говорит Винс Мисцео. Входя в магазин, покупатели сталкиваются с огромным выбором – более двухсот вкусов, включая дикую спаржу, инжир и миндаль, выдержанный бальзамический уксус, халапеньо, чеснок, розмарин, одуванчик и карри, и это лишь малая толика!

Так что же, учитывая вышеизложенные результаты исследований, Винс Мисцео и его магазин делают ошибку? Хозяин магазина уверен: предоставить более широкий выбор – значит повысить эффективность бизнеса. И его успех, кажется, это подтверждает. Во-первых, обилие разных вкусов обеспечивает популярность его бизнесу – разнообразие предложений стало уникальной особенностью бренда. Во-вторых, создается впечатление, что большая часть покупателей по-настоящему наслаждается и самим процессом выбора, и вкусом, который они открывают для себя. И, в-третьих, наличие максимального количества вариантов может быть очень полезным, когда покупатели точно знают, чего хотят, и просто ищут магазин или бизнес, которые могут им это предложить.

Существует несколько компаний, ощущающих себя на коне при наличии сонма потенциальных покупателей, буквально истекающих слюной от возможности выбора из широчайшего ассортимента товаров и услуг. Но бывает и так, что потенциальные клиенты не знают точно, чего хотят, пока не выяснят, что есть на рынке. Для большей части бизнеса это означает: насыщая рынок неоправданно большим количеством разновидностей продукции, можно непреднамеренно нанести ущерб продажам и в результате уменьшить свои доходы. В таких случаях организация усиливает мотивацию клиентов к приобретению своих товаров и услуг, пересматривая ассортимент и отказываясь от избыточных или менее популярных видов.

Имеется целый ряд крупных производителей потребительских товаров, которые в последние годы упростили предоставляемый выбор, иногда в ответ на пассивное сопротивление клиентов избыточному выбору, предложенному ранее. Возьмем, например, компанию Procter & Gamble, которая предлагает широкий ассортимент продукции от моющих средств до лекарственных препаратов. Стоило компании сократить количество вариантов одного из самых популярных шампуней Head & Shoulders с ошеломляющих 26 до «всего лишь» 15, как объем продаж увеличился на 10 процентов.

Так что же это значит? Предположим, вы работаете на компанию, которая продает много разновидностей одного продукта. Хотя интуиция подсказывает иное, может быть, вам стоит рассмотреть вопрос о сокращении числа вариантов продукции, чтобы добиться максимального интереса к остальным предложениям. Это особенно актуально, если у вас есть клиенты, которые не знают точно, чего хотят. Меньший выбор может дать и дополнительные преимущества: увеличение складских площадей, сокращение расходов на сырье, а также снижение расходов на маркетинг и POS-материалы<sup>6</sup>, которых меньше нужно для поддержки меньшего ассортимента. Кроме того, полезно рассмотреть широту ассортимента продукции и задать себе вопрос: где у нас клиенты, которые могут не иметь четкого представления о своих потребностях, и может ли количество предлагаемых нами вариантов заставить их искать необходимое в другом месте?

Уроки этого исследования можно применить и к семейной жизни. Предоставлять детям большой выбор книг для чтения или вариантов ужина, без сомнения, хорошо. Однако слишком большое количество вариантов может ошеломить и в конечном счете демотивировать. Старая поговорка гласит: многообразие – это как приправа к еде. Но научные исследования показывают, что в некоторых обстоятельствах слишком большое разнообразие, как и слишком большое количество специй, может испортить блюдо и, как следствие, помешает вам убедить (или съесть).

---

<sup>6</sup> POS-материалы (POS materials) – материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (ценникодержатели, ценники, промостойки, пластиковые лотки, флажки, упаковка, наклейки, декоративные магниты, подставки под кружки, чашки, стаканы, постеры, пластиковые папки, портфели, бирки, календарики и др., распространяемые в местах продаж). *Прим. ред.*

## 6. Когда бонус – бремя

**Набор канцелярских принадлежностей.** Шариковая ручка. Косметичка. Коробка конфет. Пробный флакон духов или одеколона. Замена масла. Все это примеры бесплатных подарков или услуг, предлагаемых компаниями в качестве бонуса при покупке других продуктов. В какой-то момент вашей жизни вас как потребителя, вероятно, привлекали предложения о сделках с приложением подарка. Иногда эти небольшие дополнения являются стимулом, подталкивающим вас выбрать тот, а не иной продукт компании. Но если всем нравятся подарки, то почему они могут производить обратный эффект?

Ученый-социолог Прия Рагубир решила проверить идею, что, когда потребителю предлагают бонус или подарок за покупку продукта (целевой продукт), воспринимаемая ценность и желанность бонуса-подарка как самостоятельного продукта может резко снизиться. Она предположила, что причиной этого является логический вывод потребителей, считающих, что производитель продукта не отдаст нечто ценное бесплатно. Им может прийти в голову, что с этой вещью что-то не в порядке. Например, что подарок является устаревшим или вышедшим из моды или поставки значительно превысили спрос, и производитель просто пытается очистить склады.

Для проверки идеи снижения ценности вещи, предложенной в качестве подарка, Рагубир показывала участникам каталог магазина дьюти-фри, где в качестве целевого продукта были представлены спиртные напитки, а в качестве бонусного подарка – браслет с жемчугом. Одну группу участников попросили оценить желательность и ценность браслета с жемчугом в качестве бонуса, а другую группу попросили оценить браслет с жемчугом как таковой. Результаты подтвердили гипотезу: когда люди увидели браслет в комплекте с целевым продуктом, они оценили его на 35 процентов ниже, чем когда увидели его в качестве самостоятельного продукта.

Эти наблюдения выявили некоторые потенциально отрицательные последствия для бизнеса, предлагающего продукты, которые часто используются в качестве бонусных. В одном случае их отдавали бесплатно, а в другом (при независимой продаже) продавали. Одним из способов предотвращения обесценивания предлагаемого подарка или услуги, которые предложила Рагубир, – сообщать покупателям или напоминать их истинную стоимость. Представьте, например, что вы работаете в компании, производящей программное обеспечение. Один из способов, которым вы привлекаете внимание к новым направлениям своего бизнеса, – это бесплатное предоставление новым клиентам части программного обеспечения. Пусть, например, это будет программа обеспечения безопасности. Если в рекламе и рекламной рассылке, бесплатно предлагая этот продукт, вы не указываете его цену, которую в ином случае клиенту пришлось бы заплатить за покупку, то теряете эффективный способ размещения своего предложения как ценного и значимого. Кроме того, если на рекламе вы изображаете «бесплатно» как £0,00 – это не то сообщение о ценности продукции, которое следует посылать перспективным покупателям. Поэтому ваше сообщение теперь должно звучать не как «Получите программу безопасности бесплатно», а как «Получите в подарок £150! Программу безопасности – бесплатно!».

Идея ценности того, что вы делаете, применима не только к бизнесу. Ее может использовать любой, кто желает оказывать влияние на других. Например, вы можете сказать коллеге, что рады провести лишний час на работе, чтобы помочь закончить важную заявку, потому что знаете, как много это значит для его деловых перспектив. Таким образом вы показываете, что цените свое время, поэтому ваше предложение произведет более сильное впечатление, чем если вы просто молча поможете.

Точно так же если вы, работая в школьном комитете, предлагаете создание бесплатного клуба, куда ученики могут приходиться после уроков, то в сообщении для родителей вы должны указать, сколько будет стоить, если они выберут частный клуб. Таким образом, вы не только повысите ценность своего предложения, но и, как следствие, увеличите число членов клуба.

Эти открытия влияют не только на бизнес и служебное взаимодействие; они работают и в семье. Возможно, вы могли бы использовать результаты этого исследования, чтобы убедить родственников со стороны жены или мужа: чтобы их мнение не обесценилось, они должны перестать давать вам бесплатные советы.

## **7. Как может новый высококачественный продукт повысить продажи старого**

**Несколько лет назад** американский магазин розничной продажи Williams-Sonoma начал предлагать хлебопечки, намного превосходящие наилучшие из тех, что уже были на складе. И вот добавление нового продукта в ассортимент почти в два раза увеличило продажи хлебопечек, ранее считавшихся лучшими. Почему?

Williams-Sonoma – чрезвычайно успешная корпорация розничной торговли. Ее деятельность началась в конце 1940 – начале 1950-х, когда человек по имени Чак Уильямс, работавший подрядчиком в Sonoma, Калифорния, с парой своих друзей отправился путешествовать в Париж. Там они впервые увидели специальное французское кухонное оборудование – сковороды для омлета и формы для суфле, столь стильные и качественные, что аналогов им они никогда не встречали в Соединенных Штатах. И вот появился магазин розничных продаж кухонного оборудования Williams-Sonoma. Бизнес быстро расширился, они открыли много новых магазинов и начали продажи по каталогу. Сегодня годовой оборот компании и ее дочерних предприятий превышает 3,5 миллиарда долларов. Определенную долю этих продаж составляют хлебопечки. После включения в ассортимент более дорогой модели доля продаж более старой возросла почти вдвое.

Почему? Исследователь Итамара Симонсона считает: когда потребителям предоставляется ряд вариантов на выбор, они, как правило, склоняются в пользу «компромиссного решения», промежуточного между необходимым минимумом и максимумом – суммой, которую они могут потратить. Когда покупатели выбирают между двумя продуктами, они часто идут на компромисс и предпочитают варианты подешевле. Однако если предлагается третий продукт, превышающий по цене два предыдущих, компромиссный выбор сместится с максимально экономичного на умеренно экономичный. В случае хлебопечек Williams-Sonoma появление более дорогой модели сделало сравнительный выбор предшествующей модели хлебопечки более экономичным решением.

Каким образом урок, извлеченный из истории с хлебопечкой, поможет нам, так сказать, раскатать тесто и заставить его вовремя подняться? Предположим, вы владелец бизнеса или менеджер по продажам, несущий ответственность за сбыт ряда продуктов и услуг. Вы должны знать, что самые высококачественные и самые дорогие продукты вашей компании обеспечивают два очень важных потенциальных преимущества. Первое: они могут удовлетворить потребности небольшой группы существующих или потенциальных клиентов, которых привлекают именно эти предложения. Следовательно, закупая дорогие модели, вы удовлетворяете их спрос и повышаете доход от своего бизнеса. Второе, менее очевидное и малоизвестное: наличие высококлассного варианта продукта, который делает стоимость следующей по цене модели более привлекательной.

Давайте рассмотрим пример из повседневной жизни, где этот принцип часто не используется в полной мере. Например, знакомую большинству из нас ситуацию с выбором бутылки вина в баре или ресторане. Значительное число винных баров и отелей указывает цены более дорогих вин в нижней части винной карты, до которых глаз клиента может просто не добраться. В некоторых заведениях элитное шампанское может быть даже представлено в отдельной карте. В результате средние по цене вина и шампанское не становятся продуктом компромиссного выбора и оказываются менее привлекательными для клиентов. Внеся простое и незначительное изменение в способ предложения – поместив элитные вина и шампанское в верхней части винной карты ресторана или бара, – вы предложите мощный элемент компромисса.

Эта стратегия может быть эффективной и в рабочих отношениях. Предположим, ваша организация решила оплатить вам участие в конференции, которая будет проводиться на круизном корабле, и вы хотите жить в каюте с окном. Вместо того чтобы просто попросить вашего менеджера заказать вам такую каюту, вы можете добиться этого, показав ему две другие возможности – каюту, которая не так хороша (без окна), и каюту, которая явно лучше, но, возможно, слишком дорогая (с балконом). Создавая ряд альтернатив вокруг желаемой цели, вы повышаете вероятность того, что менеджер выберет предпочтительный для вас вариант.

Стратегия компромисса применима не только к хлебопечкам, алкоголю и проживанию. Любой, кто предлагает ряд продуктов или услуг, может сделать продукт среднего диапазона более популярным, предложив сначала более дорогой. Вы также должны знать: если ваша компания использует принцип высокой верхней планки, то может случиться так, что неожиданно резкое снижение объема сбыта самого высококлассного варианта вызовет соблазн исключить его из ассортимента. Однако результаты исследования говорят, что удаление этого продукта без замены другим столь же высококлассным может вызвать отрицательный эффект домино<sup>7</sup>, то есть скажется на следующем по качеству продукте и снизит объем его продаж. Такой сдвиг в компромиссном выборе ваших клиентов может подвергнуть опасности вас самих.

## 8. Убеждает или парализует страх?

**В своей инаугурационной** речи 32-й президент США Франклин Делано Рузвельт обратился к встревоженным американцам эры Великой депрессии со следующими известными словами: «В первую очередь позвольте мне высказать свое твердое убеждение, что единственная вещь, которой следует бояться, – это сам страх... парализующий усилия, необходимые для превращения отступления в движение вперед». Был ли Рузвельт прав? Парализует или мотивирует страх при попытке убедить аудиторию?

Большая часть исследований показала: усиливающие страх сообщения обычно стимулируют получателей предпринять меры по уменьшению угрозы. Однако это общее правило имеет одно важное исключение: когда вызывающее страх сообщение описывает опасность, но реципиенты не получают четких указаний о конкретных и эффективных мерах ее уменьшения, они могут «блокировать» сообщение, то есть отрицать, что опасность имеет какое-то отношение к ним самим. Как следствие, они действительно могут оказаться парализованными и вообще не предпринять никаких действий.

В исследовании, проведенном Говардом Левенталем и его коллегами, студентам дали прочесть выпущенную органами здравоохранения брошюру, подробно описывающую опасность столбняка. Брошюра либо содержала, либо не содержала пугающие образы последствий заражения столбняком. Кроме того, студенты или получали, или не получали специальные указания о необходимости прививок от столбняка. И наконец, существовала контрольная группа студентов, не получивших предостережения по поводу столбняка, но получивших рекомендации, как с ним справляться.

Устрашающее сообщение мотивировало реципиентов делать прививки от столбняка, только если содержало план конкретных действий, которыми они смогут себя обезопасить, – сделать прививку, тем самым уменьшив страх. Это помогает объяснить, почему так важно, чтобы сообщения, внушающие ужас, сопровождалось специально рекомендованными действиями по уменьшению опасности. Чем яснее люди видят, что могут сделать, чтобы избавиться от страха, тем реже им придется прибегать к таким психологическим средствам, как отрицание.

Эти открытия применимы и в бизнесе, и вне его. Например, рекламные кампании, информирующие потенциальных клиентов, что товары или услуги какой-то фирмы помогут

---

<sup>7</sup> Теория, которая заключается в том, что какое-либо изменение влечет за собой линейный ряд других изменений, аналогично тому, как падают поставленные в ряд косточки домино. *Прим. пер.*

уменьшить некую угрозу. В них всегда должны содержаться четкие описания конкретных и эффективных шагов, которые клиенты могут предпринять для уменьшения опасности. Просто насаждать панику среди клиентов, уповая, что для решения проблемы они прибегнут к вашему продукту или услуге, – значит вызвать противоположный эффект или бездействие.

Другим результатом исследования является вот что: если вам доведется указывать на очень серьезные проблемы в крупномасштабном проекте, осуществляемом вашей организацией, целесообразно сопроводить заявление руководству по крайней мере одним планом действий, который организация могла бы принять для предотвращения возможной катастрофы. Если же вы решите сначала доложить руководству, а план разработать позже, то к этому времени руководство может само найти способ нейтрализовать проблему или откажется признать, что ваше предложение связано с конкретным проектом.

Медицинские работники и специалисты государственной службы по распространению информации должны быть особенно хорошо осведомлены о выводах, которые мы предлагаем. Врач или медсестра, желающие убедить пациента с ожирением делать больше физических упражнений и сбросить вес, должны обращать основное внимание на потенциальные опасности избыточного веса. Однако это можно делать лишь в случае, если они сразу предложат пациенту четкие и ясные шаги, которые последний сможет предпринять, – возможно, в виде специальной диеты и комплекса упражнений. Простая констатация (если он не снизит вес, то останется в группе повышенного риска сердечно-сосудистых заболеваний и сахарного диабета) может послужить только развитию страха и реакции отрицания. В случае когда сотрудники государственной службы просто рисуют страшные картины последствий опасного поведения (курение, незащищенный секс и вождение автомобиля в нетрезвом виде), не сопровождая повествование планом действий, это может оказаться неэффективным или даже вызвать обратную реакцию.

Учитывая необходимость сопровождать сообщение о потенциальной угрозе ясным, конкретным и простым планом, возможно, заявление Рузвельта следует изменить так: «Единственное, чего мы должны бояться, это *самого страха*».

## 9. Как шахматы учат нас делать верные шаги

**В апреле 2005 года**, несмотря на наличие сильного осуждения со стороны правительства Соединенных Штатов, парламент суверенного государства подавляющим большинством голосов проголосовал за предоставление гражданства Бобби Фишеру – бывшему чемпиону мира по шахматам, скрывавшемуся от правоохранительных органов США.

Какая страна рискнет увеличить напряженность в отношениях с самой сильной державой мира для защиты эксцентричного нарушителя закона, благосклонно отозвавшегося о налете на Нью-Йорк 11 сентября 2001 года? Был ли это Иран? Или, возможно, Сирия? А как насчет Северной Кореи?

На самом деле ни одна из этих стран. Страной, парламент которой единогласно проголосовал за предоставление Фишеру гражданства, была Исландия – как правило, верный союзник Соединенных Штатов. Почему из всех стран мира именно Исландия была готова принять Бобби Фишера с распростертыми объятиями, особенно после того как он нарушил санкции Организации Объединенных Наций и сыграл шахматный матч за 5 миллионов долларов в бывшей Югославии?

Ответ на этот вопрос возвращает нас на 30 лет назад, на чемпионат мира по шахматам 1972 года между претендентом Фишером и защищавшим чемпионское звание русским шахматистом Борисом Спасским. Ни один матч в истории шахмат не получил большего резонанса во всем мире, не дал более сильного импульса развитию шахмат. Матч, сыгранный на пике холодной войны, окрестили состязанием века.

Эксцентричный, как всегда, Фишер не соизволил прибыть в Исландию на церемонию открытия. В течение нескольких дней будущий матч находился под вопросом, поскольку

власти не могли удовлетворить мириады требований Фишера, таких как запрет телевизионных камер и требование получить 30 процентов доходов от продажи билетов зрителям. Поведение Фишера было противоречиво, как, впрочем, и на протяжении всей его карьеры, во всей его личной жизни. Наконец, после неожиданного удвоения призового фонда и долгих убеждений, включая известный телефонный звонок государственного секретаря США Генри Киссинджера, Бобби Фишер все же полетел в Исландию, где ему удалось победить Спасского. К тому времени, когда вопрос об участии в соревнованиях был разрешен, он занимал страницы всех газет, как исландских, так и зарубежных. На самом деле Исландия была готова терпеть противоречивую личность Фишера, потому что, по словам одного исландского репортера, «он отметил нашу страну на карте мира».

Это было воспринято как ценный дар, сделанный Фишером нации, известной своей изолированностью. Значение этого события оказалось так велико, что исландцы за тридцать лет не забыли о нем. Например, представитель Министерства иностранных дел Исландии заявил: «Более тридцати лет назад Фишер создал здесь достаточно специфический прецедент, и люди хорошо его помнят». По мнению аналитика Би-би-си, «предоставляя убежище г-ну Фишеру, исландцы стремились отдать долг», пускай многие и находят шахматиста человеком неприятным. Это событие подчеркивает важность и универсальность принципа взаимности, обязывающего нас расплачиваться за то, что мы получили от других. Этот же принцип побуждает нас поступать справедливо в наших повседневных социальных взаимодействиях, сделках и отношениях с близкими. Он помогает нам укреплять взаимное доверие.

Ученый Деннис Риган провел классическое исследование принципа взаимности. В ходе эксперимента участники, получившие небольшой, добровольно сделанный подарок – банку Соса-сола – от незнакомца по имени Джо, купили у него в два раза больше лотерейных билетов, чем те, кто не получил никакого подарка. Это произошло, хотя между подарком и продажей прошло некоторое время и при продаже лотерейных билетов Джо ни о чем не напоминал.

Другой аспект исследования Ригана проливает некоторый свет на то, почему правительство Исландии чувствовало себя обязанным отплатить Фишеру – человеку, повторим, чрезвычайно сложному, – за то, что он сделал для их страны. Риган обнаружил: несмотря на тесную связь между симпатией и уступчивостью, получившие от Джо банку Соса-сола приняли решение о покупке совершенно независимо от того, понравился он им или нет. Иными словами, получившие подарок участники, которым Джо не понравился, купили столько же лотерейных билетов, сколько те, кому он понравился. Это показывает, что чувство признательности, вызванное принципом взаимности, превосходит симпатию. Тот факт, что принцип взаимности обладает реальной внушительной силой и выходит за пределы симпатии, играет очень важную роль для всех, кто желает быть более убедительным. Вот еще одна хорошая новость для человека, которого просят оказать любезность или серьезное одолжение без надежды на немедленное вознаграждение.

Как профессионалы и воспитанные люди, мы рекомендуем помогать другим или первыми идти на уступки. Если вы изыскиваете способ помочь члену команды, коллеге или знакомому, то тем самым устанавливаете для него социальное обязательство помочь или поддержать вас в будущем. Предложение помощи начальнику делает вас в его глазах верным помощником, что сослужит службу, когда вы сами будете нуждаться в помощи. Менеджер, предлагающий сотруднику уйти пораньше, чтобы тот успел к стоматологу, – это руководитель, который сделал мудрое вложение. Коллега будет чувствовать необходимость отплатить за этот жест взаимностью. Возможно, однажды в будущем он задержится на некоторое время на работе для завершения важного проекта.

Когда приходится убеждать или просить других о помощи, люди часто совершают ошибку, задаваясь вопросом: «Кто здесь может мне помочь?» Это близорукий подход. Мы считаем, что более продуктивно спросить себя: «Кому я могу помочь?» Принцип социальной взаимности и социальные обязательства, которые человек возлагает на других, сделают

будущие просьбы более эффективным. Руководство подразумевает организацию людей для выполнения определенных действий, поэтому паутина должников-коллег, получивших пользу от информации, уступки и, возможно, дружеской поддержки, в будущем сослужит начальнику хорошую службу. Точно так же наши друзья, соседи, партнеры и даже дети потенциально будут лучше реагировать на наши просьбы, если мы первыми что-то для них сделаем.

Следует также отметить: существует один специальный тип людей, на которых небольшая любезность оказывает устойчивое положительное действие, – это агенты по обслуживанию клиентов. Если вы когда-либо имели недостаточно денег на кредитной карте, пытались в последнюю минуту поменять билет на самолет или что-то вернуть, то вы, вероятно, сталкивались с чрезвычайно нелюбезным агентом по обслуживанию. Чтобы уменьшить вероятность подобных ситуаций, попробуйте следующее: если в начале взаимодействия агент особенно доброжелателен, вежлив и отзывчив (возможно, перед тем как вы обратились к нему со своим трудным вопросом), скажите, что вам нравится с ним взаимодействовать. Добавьте, что по окончании телефонного разговора вы собираетесь отправить положительный отзыв его руководителю, письмом или по электронной почте. Узнав имя агента, а также контактную информацию руководителя, можете перейти к более сложным вопросам. (Или скажите, что вы так довольны обслуживанием, что просите его переключить вас на руководителя – любезность за любезность.) Да, существует несколько психологических причин того, что это может быть эффективно. Однако существенным фактором здесь является принцип взаимности: вы предложили сделать человеку приятное, так что теперь собеседник будет чувствовать себя обязанным вернуть услугу. И за небольшую цену – последующее письмо руководителю по электронной почте – вы можете избежать участия в стратегической шахматной партии (возможно, в сопровождении воплей) с агентом, которая в итоге может привести к обманутым надеждам и разочарованию. Пока вы выполняете обещания, стратегия останется этичной и эффективной.

## **10. Какие предметы в офисе помогут стать влиятельным**

**Если вы читаете книгу за столом**, ответ на вышеприведенный вопрос может находиться на расстоянии вытянутой руки. Что это будет? Скрепки? Ручки? Карандаши? Промокашки? Транспортёр? Ежедневники? Пресс-папье? Принтер? Ваши офисные ящики полны разных предметов. Так какие же упрочат ваше влияние?

Социолог Рэнди Гарнер задался вопросом, могут ли стикеры с написанной от руки просьбой – наиболее известными являются стикеры POST IT, выпущенные корпорацией 3M, – обладать возможностью повысить уступчивость другого человека. Проводя свое любопытное исследование, он посылал людям опросник с просьбой его заполнить.

Опросник сопровождался приклеенным к сопроводительному письму стикером с написанной от руки просьбой заполнить, либо аналогичной, также написанной от руки просьбой на сопроводительном письме, либо сопроводительным письмом без написанной от руки просьбы.

Маленький желтый квадратик давал довольно убедительный толчок: среди тех, кто получил опросник со стикером и написанной от руки просьбой, заполнили и вернули опросник более 75 процентов, во второй группе так поступили 48 процентов, а из третьей – 36 процентов. Но почему это сработало? Может быть, стикеры просто привлекают внимание ярким цветом?

Тот же вопрос задал себе и Гарнер. Чтобы проверить, он отправил новую партию опросников. На этот раз треть опросников была отправлена со стикером POST IT с рукописной запиской, треть с пустым стикером, а еще треть совсем без стикера. Если эффект от использования стикера возникает благодаря неоновому-желтому цвету, притягивающему глаз к бумаге, то частота ответов в двух группах с использованием стикера должна оказаться одинаково высокой. Но оказалось, это не так. Стикеры с рукописной

запиской превзошли конкурентов, частота ответов в этой группе составила 69 процентов по сравнению с 43 процентами в группе, получившей пустой стикер, и 34 – в группе опросников без стикера.

Как это объяснить? Поскольку обычно никто не напрягается, чтобы найти стикер, приклеить его на сопроводительное письмо и написать на нем записку, Гарнер предположил: люди, видя приложенные дополнительные усилия и личный оттенок просьбы, чувствуют необходимость ответить взаимностью и соглашаются выполнить просьбу. В конце концов, взаимность – это социальный клей, помогающий собирать и удерживать людей вместе, в отношениях сотрудничества. Можно держать пари, что клей более надежный, чем тот, которым был приклеен стикер.

На самом деле доказательства еще более красноречивы. Гарнер обнаружил: наклеивание персонализированных стикеров на опросник не просто убедило большее количество людей ответить. Те, кто получил опросники со стикерами с рукописными записками, быстрее вернули выполненное задание и дали более подробные и точные ответы. А когда исследователь придал сообщению еще более личный характер, добавив в рукописную записку свои инициалы и «Спасибо!», частота ответов увеличилась еще больше.

Вообще говоря, это исследование дает ценную информацию о поведении людей: чем более персонализирована ваша просьба, тем вероятнее, что вы найдете кого-то, кто согласится ее выполнить.

Более конкретно это исследование показывает, что в офисе, сообществе и даже дома стикер с персонифицированной запиской может подчеркнуть важность вашего сообщения или информации. Он не станет пресловутой иголкой в стоге других просьб, отчетов, писем и e-мейлов, которые борются за внимание. Более того, вероятно, одновременно повысятся своевременность и качество исполнения просьбы.

Что в итоге? Если вы будете использовать персонализированные сообщения для убеждения, то корпорация 3M – не единственная, кто от этого выиграет.

## **11. Зачем ресторанам отказываться от корзины с мятными леденцами**

**Если у нас нет намерения** немедленно пойти и убить вампира, то, выйдя из ресторана, где мы съели блюдо, обильно приправленное чесноком, многие из нас бывают рады обнаружить в заведении корзинку с мятной леденцовой карамелью. Хотя леденцы оставляют приятный вкус во рту, наличие такой корзинки не кажется удачной идеей хозяевам ресторана и его персоналу.

Во многих ресторанах конфеты предлагают другим, гораздо более эффективным способом: официант приносит их в качестве небольшого подарка после еды. Несмотря на то что этот подарок включает лишь маленькую шоколадку или какие-то другие сладости, которые вы видите на серебряном подносе рядом со счетом, он может оказаться чрезвычайно убедительным.

Ученый-бихевиорист Дэвид Штротетц и его коллеги провели эксперимент, определяя, какое влияние (если оно есть) на чаевые официантов оказывают несколько конфет, принесенных постоянным клиентам после еды. В первом случае официанты вместе со счетом подавали одну конфету после каждого обеда. Как изменились их средние чаевые в сравнении с контрольной группой, которая не получала конфет? Исследователи обнаружили увеличение чаевых – небольшое, но тем не менее стабильное, составившее 3,3 процента. Во втором случае официанты подавали по две конфеты после каждого обеда. Несмотря на то что небольшая конфетка – это всего лишь дополнительный пенни, в сравнении с ситуацией без конфет чаевые повысились на 14,1 процента. Исходя из наших знаний о принципе взаимности, все это понятно и предсказуемо: чем больше человек нам дает, тем больше мы чувствуем себя обязанными. Но какие факторы делают подарки или услуги самыми убедительными? Ответ дал третий вариант исследования.

В третьем варианте официанты сначала давали всем сидящим за столом по одной конфете, затем отворачивались, будто уходят, но, перед тем как совсем отойти, вновь поворачивались к посетителям, лезли в карман и клали перед каждым на стол еще по конфете. Делая этот жест, они как бы говорили: «О, для таких хороших людей, как вы, у меня есть по дополнительной конфете». Результат? Двадцатитрехпроцентное увеличение чаевых.

Исследование показывает, что существуют три фактора, помогающие сделать подарок или услугу более убедительными и в результате – получить любезность в ответ. Первый – получаемое должно быть значимым в глазах реципиента. Две конфеты по сравнению с одной повысили чаевые с 3,3 до более 14 процентов. Заметьте, что значимое – не обязательно дорогое. Две конфеты стоят совсем недорого. Но обратите внимание на важный дополнительный элемент в третьем примере. С экономической точки зрения второй и третий случаи совершенно одинаковы. В обоих посетители получали от официанта по две конфеты после еды. Различия в *количестве* нет, различие только в *способе*, которым преподнесен подарок. Именно этот вариант дает нам два дополнительных фактора, делающих подарок более убедительным: степень его неожиданности и степень персонализации. В третьем варианте посетители, вероятно, решили, что после того, как они получили одну конфету и официант отвернулся, их взаимодействие с официантом закончилось. Именно поэтому подарок оказался неожиданным. Официант сделал его так, будто чувствовал особую симпатию к обедающим за этим столом. Официант подарил вторую конфету так, что подарок стал персонифицированным.

Конечно, если официанты будут использовать эту тактику у каждого стола, постоянные клиенты сочтут такое поведение неэтичным и тактика долго не проработает. Как только клиенты заметят, что один и тот же способ используется повсюду, дополнительная конфета перестанет восприниматься как значимая, персонифицированная и неожиданная. Наоборот, ее станут воспринимать как хитрый трюк, и это нанесет обратный удар по официантам. Но урок, полученный из исследования, можно использовать и этично. Чтобы быть уверенным – ваш подарок или ваша услуга будут высоко оценены, подумайте: что может быть для реципиента подлинно персонифицированным, значимым и неожиданным.

Даже из результатов первых двух вариантов исследования можно сделать вывод, что ресторан, в котором корзина с конфетами ставится у выхода, теряет важную возможность дать официантам проявить признательность к постоянным клиентам и получить знак признательности в ответ. Хотя стоимость этих конфет – сущие копейки, официанты могут показать посетителю, что он им очень и очень дорог.

## 12. Как управлять без поводов?

**Ранее мы обсуждали**, как большинство отелей, участвующих в программе повторного использования полотенец, пытаются убедить постояльцев принять в ней участие, напоминая о важности защиты окружающей среды. В некоторых гостиницах, однако, предпринимаются дополнительные шаги для создания атмосферы сотрудничества. Там гостям предлагают поощрение. В призыве сообщается: если гости решат повторно использовать свои полотенца, то гостиница пожертвует процент от сэкономленной энергии некоммерческой организации по охране окружающей среды.

Понятно, почему авторы этих призывов считают, что поощрения эффективны. Большинство из нас интуитивно чувствует, что стимулы работают: обещание мороженого помогает убедить детей убрать свои комнаты, угощение стимулирует обучение новым трюкам даже старых собак, а чек на получение заработной платы обладает силой ограничивать количество раз, которое мы выключаем будильник, прежде чем вылезти из постели и пойти на работу. Хотя предложенное поощрение не дает прямой выгоды гостям, создается впечатление, что оно мотивирует их участие в программе, поскольку дополнительная выгода предлагается окружающей среде. Но работает ли это?

Чтобы это выяснить, двое из нас провели еще одно исследование в том же отеле. В то время в некоторых номерах стояли стандартные призывы к повторному использованию полотенец во имя сохранения окружающей среды, в других мы установили призывы, основанные на поощрении и кооперации. Проанализировав данные, мы обнаружили, что второй призыв действовал не лучше, чем стандартный призыв к защите окружающей среды. Почему?

Несмотря на факторы, говорящие в пользу второго подхода, есть основания считать: этот призыв нуждается в небольшом изменении, если мы хотим повысить его убедительность в сравнении со стандартным. В конце концов, невелико социальное обязательство – сотрудничать с теми, кто предлагает вам нечто лишь при условии, что первый шаг сделаете вы. Такой вид обмена – не более чем сделка. С другой стороны, существует очень сильное чувство обязанности, встроенное в принцип взаимности: получив любезность, оказать любезность в ответ. Поэтому нет ничего удивительного, что призыв к сотрудничеству на основе поощрения убеждал гостей повторно использовать полотенца не больше, чем стандартный призыв. Просьба не сопровождалась социальным обязательством, так как фактически отель ничего не предлагал первым.

Это значит, что люди, установившие карточки со стимулирующими призывами, возможно, руководствовались правильной идеей сотрудничества, но использовали неправильную последовательность. Теперь мы знаем, как действует принцип взаимности. Вероятно, более эффективным способом увеличения количества участников программы было бы установить обратный порядок оказания любезности. Иными словами, отелю *сначала надо сделать пожертвование* без каких-либо условий, а *затем* попросить гостей принять участие в программе повторного использования полотенец. Эта идея лежала в основе третьего призыва, который мы включили в исследование.

На призыв-поощрение он был похож тем, что в нем шла речь о некоммерческой организации по защите окружающей среды. Но вместо предложения сделать пожертвование только при условии, что гости первыми сделают шаг к сотрудничеству, в призыве сообщалось, что отель *уже передал* деньги этой организации и что он это сделал от имени своих гостей. И лишь затем шла просьба к гостям поддержать этот жест, повторно используя полотенца во время пребывания в гостинице.

Результат оказался впечатляющим. По сравнению с сообщением-поощрением сообщение, основанное на принципе взаимности, повысило частоту повторного использования полотенец на 45 процентов. Этот результат особенно интересен в свете того, что призывы имеют почти одинаковое содержание. При этом они передают совершенно разные сообщения. Хотя в обоих случаях гости узнавали, что отель жертвует деньги некоммерческой организации по защите окружающей среды, сообщение, основанное на взаимности, информировало, что отель уже произвел свою часть усилия. Иначе говоря, чтобы побудить постояльцев к участию, персонал использовал силу взаимности и социальные обязательства.

Наряду с данными других исследований, эти результаты дают ясно понять: когда мы стремимся заручиться поддержкой других людей (сотрудников, клиентов, студентов или знакомых), мы должны предложить им помощь искренне и бескорыстно. Такой подход к потенциальному сотрудничеству должен увеличить не только вероятность согласия, но и уверенность, что сотрудничество построено на твердой основе доверия и взаимоуважения, а не на более слабой системе поощрений. Вы также обнаружите, что такой подход имеет гораздо более продолжительное действие. Ведь в тот момент, когда стимул или обещанное вознаграждение уже не смогут быть предложены или другой человек их больше не захочет, хрупкий фундамент отношений может треснуть, а построенный вами мост – рухнуть.

### **13. На что больше похоже одолжение – на хлеб или на вино**

**В предыдущих** главах мы доказали, что, делая подарок или оказывая услугу, мы создаем ответные социальные обязательства. Независимо от того, в чем заключается подарок (полезная информация, одолжение коллеге, помещение персонифицированной записки на опросник или, как в случае с Бобби Фишером, «появлении на карте» целой страны), существует социальное обязательство поступать так, как поступили с нами. Но что происходит с влиянием подарков и оказанных услуг по прошествии времени? Похожи ли услуги на хлеб, черствеющий в сознании реципиента и теряющий со временем ценность? Или они больше похожи на вино, ценность которого со временем возрастает? По мнению исследователя Фрэнсиса Флинна, ответ на этот вопрос зависит от того, оказываете вы услугу или получаете ее.

Флинн провел опрос среди сотрудников отдела по обслуживанию клиентов крупной американской авиакомпании. Это именно та работа, при которой сотрудники часто делают друг другу услуги, помогая закрыть смены. Одну половину сотрудников исследователь попросил вспомнить случаи, когда они помогали другим сотрудникам, а другую половину он попросил вспомнить случаи, когда помогли им. Затем всех участников исследования попросили оценить ощущаемую ценность услуги и пометить, как давно она была оказана. Результаты исследования показали: опрашиваемые воспринимали услуги как очень ценные сразу после того, как их получили, но со временем ощущение ценности снижалось. У тех, кто сам приходил на помощь, наблюдался обратный процесс: сразу после оказания услуги ей придавали меньшую ценность, но со временем она возрастала.

Возможно, одна из причин в том, что со временем память о событии искажается. Так как у людей есть склонность видеть себя в наилучшем свете, получатели могут считать, что в то время они не нуждались в такой уж колоссальной поддержке. В то же время исполнители могут думать, что сделали даже больше, чем от них ожидалось.

Есть и последствия, сказывающиеся на эффективности нашей способности убеждать окружающих как на рабочем месте, так и за его пределами. Если вы сделали одолжение коллеге или знакомому, то наибольшее желание ответить взаимностью он будет испытывать в течение короткого времени. Но когда одолжение сделали вам, то важно помнить о способности людей со временем преуменьшать его ценность и не попасть в категорию «неблагодарных». Если вы будете не в состоянии признать полную цену одолжения через недели, месяцы или даже годы после событий, то в итоге можете испортить отношения с тем, кто вам его сделал. Если же одолжение сделали вы сами, то можете начать плохо думать о реципиенте в связи с его нежеланием отплатить вам той же монетой.

Итак, что же можно предпринять, чтобы максимизировать ценность услуги, которую мы оказали, если со временем она снижается в глазах получателя? Один из способов напомнить получателю о ценности подарка или услуги – это сказать ему, что вы были счастливы помочь: «Уверен, что если я окажусь в подобной ситуации, то вы сделаете для меня то же самое».

Вторая и потенциально более рискованная стратегия – в повторном утверждении ценности предшествующего подарка перед новой просьбой. Естественно, при таком подходе вы должны тщательно подбирать слова. Попытка сказать что-то вроде: «Помнишь, я помогал тебе несколько недель назад? Так вот, теперь настал час расплаты, приятель!» – обречена на провал. Но вежливый намек, например такой: «Насколько полезным оказался тот отчет, который я вам послал?» – перед тем как вы сами попросите об одолжении, может сослужить хорошую службу.

Хотя универсального, стопроцентного метода влияния на других не существует, мы уверены: понимание тех факторов, которые задействованы в этом процессе, уже является хорошим началом. А если ничего не помогает, вспомните одно простое правило обмена любезностями: муха липнет на мед, а не на уксус. Вы определенно получите большее одолжение с помощью бутылки марочного вина, чем с помощью позавчерашней буханки хлеба.

## 14. Почему стратегия «Нога в двери» позволяет перешагнуть через многое?

**Представьте, что ваш дом** стоит в богатом, живописном районе – там, где люди гордятся своей безупречной живой изгородью, идеальным газоном и свежевыкрашенным белым штакетником. Это район, где у агентов по недвижимости никогда нет проблем с продажей домов. На самом деле у них, скорее всего, есть лист ожидания желающих здесь поселиться. Далее представьте себе, что в один прекрасный день кто-то из местного комитета по безопасности дорожного движения стучится в вашу дверь и спрашивает: не хотите ли вы поддержать кампанию под девизом «Осторожно проезжайте через наш район»? Нужно всего-навсего разместить большой, 2 × 1 метр, щит с надписью «Будьте осторожны за рулем» на лужайке перед вашим домом. Его уверения, что ямы для установления щита будут рыть рабочие, а не вы, мало уменьшит ваше недовольство.

Как вы думаете, сколько людей согласилось бы на такую просьбу? По данным эксперимента, проведенного социальными психологами Джонатаном Фридманом и Скоттом Фрейзером в таком шикарном районе, как мы описали, на это согласились 17 процентов домовладельцев. Поэтому поразительно, что исследователи смогли получить 76-процентный уровень согласия от различных выборок жителей с помощью простого и кажущегося незначительным дополнения к просьбе. Что это было за дополнение и что оно говорит об эффективных способах убеждения других?

За две недели до обременительной просьбы исследователи подходили к каждой из выбранных групп жителей и спрашивали, не согласятся ли они разместить очень маленький, относительно неприметный знак в окнах. На нем будет написано: «Будь безопасным водителем». Поскольку это совсем маленькая просьба, почти все жители согласились. Две недели спустя, когда кто-то другой пришел к ним в дом и спросил, не согласятся ли они поместить неприглядный щит на своих безупречных газонах, они оказались более склонны ответить согласием.

Но почему небольшая дополнительная просьба (стратегия, которую исследователи называют «Нога в двери») привела к такому поразительному увеличению положительных ответов на гораздо более серьезную просьбу? Данные свидетельствуют, что, ответив согласием на первую просьбу, жители почувствовали: на них возложена ответственность за безопасное вождение. Когда к этим домовладельцам подошли несколько недель спустя, они были мотивированы действовать в соответствии с представлением о себе как об ответственных гражданах.

Существует бесчисленное множество способов использования техники «нога в двери», в том числе и при продажах. Например, один проницательный эксперт по продажам советует: «Общая идея в том, чтобы, начав с маленького заказа, проложить путь для продажи всего ассортимента... Посмотрите на это следующим образом. Когда человек сделал заказ на ваш товар, то даже если доход настолько мал, что вряд ли компенсирует время и усилие, нужное для звонка по телефону, он перестал быть перспективным – он уже стал клиентом».

В случаях когда бизнес не может обеспечить даже небольшую начальную продажу продукции, стратегию, основанную на обязательствах и последовательности, можно применить другим способом. Например, потенциальные клиенты, которые не хотят воспользоваться вашими услугами, могут легче согласиться, если сначала уговорить их сделать небольшой шаг, например договориться о десятиминутной встрече.

Аналогично отдел маркетинговых исследований скорее заставит людей ответить на большее количество вопросов исследования, если сначала спросит их, не согласятся ли они заполнить короткий опросник.

На самом деле Фридман и Фрейзер провели еще один эксперимент, результаты которого подтверждают последнее утверждение. В этом эксперименте научный сотрудник созвал домовладельцев и спросил, не желают ли они принять участие в опросе. Он сказал следующее:

*В исследовании будут участвовать пять или шесть наших сотрудников, которые однажды утром придут в ваш дом на два часа, чтобы пересчитать и классифицировать все вещи, которые у вас есть. Они должны будут иметь полную свободу, чтобы осмотреть все, включая шкафы и кладовые. Эта информация будет использована в письменных отчетах нашей коммунальной службе. После этого мы опубликуем заключительный отчет под названием «Руководство».*

В ответ на эту очень неудобную просьбу 22 процента домовладельцев дали согласие – удивительно, учитывая, что подобные виды вторжений обычно требуют ордера на обыск!

Второй выборке жителей исследователи позвонили за три дня до этой просьбы. Во время первого звонка домовладельцев попросили о следующем (подавляющее большинство согласилось):

*Сегодня утром мы позвоним вам, чтобы попросить ответить на ряд вопросов о том, какие товары для дома вы используете. Эта информация нужна нам для публикации нашей коммунальной службы, которая называется «Руководство». Вы не согласитесь дать нам эту информацию для исследования?*

А что случилось через три дня? Почти 53 процента домовладельцев согласились на значительно более серьезную просьбу.

Этот подход можно также применять к двум самым неподатливым клиентам, с которыми вы когда-либо сталкивались, – к вашим детям и к вам самим. Вероятность убедить сопротивляющихся детей, запросто находящих причину не делать домашних заданий или не убирать свою комнату, увеличится, если сначала вы попросите их сделать маленький шаг в этом направлении. Для этого можно избрать такую форму, как просьба провести некоторое время рядом с вами, пока вы выполняете их домашнюю работу, или вернуть любимую игрушку обратно в коробку после игры. Поскольку они добровольно, а не через принуждение сказали «да» на первую маленькую просьбу, возникший психологический импульс поведет их дальше, к школьным успехам и лучше убранной комнате.

В случае когда нужно повлиять на самого себя, вместо того чтобы ставить серьезные и кажущиеся непреодолимыми цели, скажем, повысить уровень своей тренированности, мы бы порекомендовали начать с достаточно простой задачи. У нас нет никаких оснований ее не выполнить по крайней мере хоть раз – например, совершить короткую прогулку вокруг дома. В результате мы обнаружим, что степень нашей обязательности постепенно растет и мы готовы к достижению более высоких целей и усилению тренировок. Конфуций сказал: «Дорога в тысячу миль начинается с первого шага». Наверное, это лучший способ согнать нас с дивана и начать делать большие шаги.

## **15. Как стать мастером-джедаем социального влияния**

**Когда-то давно** (если быть точным, около четверти века назад) в далекой-далекой галактике Люк Скайуокер достиг вершины умения убеждать: он убедил Дарта Вейдера повернуть против злого императора, спасти собственную жизнь и восстановить мир в галактике. Какой принцип социального влияния он использовал, чтобы добиться согласия? И как этот принцип можно использовать, чтобы помочь вам в попытке занять ведущее положение в своей отрасли?

В фильме «Возвращение джедая», последнем в сериале «Звездные войны», есть сцена, в которой Люк Скайуокер поворачивается к Дарту Вейдеру и говорит: «Я знаю, в тебе все еще есть добро. В тебе есть добро, я это чувствую». Возможно ли, чтобы именно эти простые слова убедили (или как минимум посеяли семена убеждения) Вейдера перейти на Светлую сторону? Если мы заглянем в исследования по социальной психологии, то ответ будет: «да».

Стратегия, продемонстрированная этими словами, называется техникой навешивания ярлыков. Мы придаем черты или убеждения, выстраиваем отношения или даем другое качество некоторому лицу, а затем просим этого человека, обращаясь к нему в соответствии

с этим качеством. Эффективно демонстрируя эту стратегию, исследователи Алиса Тибаут и Ричард Елч показали, как метод ярлыка можно использовать для повышения вероятности, что люди придут голосовать в день выборов. Они взяли интервью у большого количества потенциальных избирателей, и половине из них (отобранной случайным образом) сказали: данные ими ответы характеризуют их как «добропорядочных граждан выше среднего уровня, которые, скорее всего, будут голосовать и участвовать в политических событиях». Другой половине опрошенных сообщили, что на основании их интересов, убеждений и поведения их можно охарактеризовать как средних граждан. Респонденты с ярлыком «добропорядочных граждан, имеющих высокую вероятность голосования» не только стали воспринимать себя как лучших, чем те, которых назвали средними, но также на 15 процентов чаще участвовали в голосовании на выборах, состоявшихся через неделю.

Конечно, техника навешивания ярлыков не ограничивается политическими интересами, такими как выбор следующего лидера или, в случае Люка Скайуокера, свержение императора. Существует ряд способов использования этой техники в рабочих отношениях и других взаимодействиях. Предположим, например, что кто-то из членов вашей рабочей группы с трудом справляется с конкретным проектом, которым вы попросили его руководить. Возможно, он теряет уверенность в своей способности сделать то, чего требует проект. Полезным подходом (при условии, что вы все еще верите в сотрудника) было бы сказать ему, как он трудолюбив и настойчив. Вы должны напомнить ему, как в прошлые разы он успешно справился с похожими проблемами и одерживал победы. Учителя, тренеры и родители могут применять технику навешивания ярлыков, чтобы добиться желаемого поведения от ребенка. Сказать, например, что они считают его человеком как раз того типа, который преуспеет в решении данной проблемы. Эта стратегия работает как на взрослых, так и на детях. Исследование, которое один из нас проводил с несколькими коллегами, показало: когда учителя говорили детям, что они производят впечатление людей, заботящихся о своем почерке, дети чаще тратили свободное время на тренировку письма – даже когда считали, что их никто не видит.

Аналогичным образом можно укрепить и отношения компании с клиентами. Вам должен быть знаком способ, основанный на этом принципе. С его помощью многие авиакомпании получили преимущество. Он заключается в том, что в конце полета старшая стюардесса говорит пассажирам: «Мы знаем, что существует множество авиакомпаний и вам есть из чего выбирать, поэтому благодарим вас за выбор именно нашей авиакомпании». В этом случае она использует производную от техники навешивания ярлыков: косвенно напоминает вам, что раз существует так много авиакомпаний, а вы выбрали эту, то существовала какая-то причина. При навешивании ярлыка уверенности в данной авиакомпании пассажиры почувствуют еще бо́льшую уверенность в правильности выбора (и в авиакомпании).

Вы можете использовать эту технику для напоминания клиентам, что их решение иметь дело с вашей компанией показывает: они уверены в вас, вы это цените и оплатите добром.

Однако помните, что умение пользоваться этой стратегией, как, впрочем, и всеми другими стратегиями влияния, может ненароком завести вас на Темную сторону. Поэтому ею нужно пользоваться исключительно этично. Иными словами, только когда склонности, отношения, убеждения или другие характеристики «ярлыка» соответствуют природным возможностям и навыкам аудитории или личности. Конечно, мы знаем, что вам не придет в голову использовать эту стратегию неэтично. В конце концов, мы чувствуем, что в вас есть много добра.

## **16. Как простой вопрос обеспечивает поддержку вам и вашим идеям**

**Как вам скажет любой политик**, во время выборов кандидаты находятся под огромным давлением. Они должны не только найти возможность убедить электорат в своих достоинствах, но также заставить сторонников прийти на избирательные участки в день

выборов. В то время как по крайней мере в Соединенных Штатах некоторые участники вливают все больше и больше денег в телевизионную рекламу, рассылки и средства массовой информации, по-настоящему умный кандидат – и, вероятно, победитель – подумает, как использовать не только искусство, но и науку убеждения.

Яркий пример – президентские выборы 2000 года в США, где перевес был создан всего 537 голосами. Они показывают: мы как никогда понимаем, что на счету голос каждого человека. Во время этих позорных выборов, когда средства массовой информации США были сосредоточены на мириадах противоречий, даже мельчайший сдвиг мнения избирателей в том или в другом направлении имел огромное влияние на результат. Какую простую стратегию можно было использовать, чтобы привести на выборы сторонников обеих кандидатур?

Ответ – в простом опросе потенциальных избирателей: их просили сказать, придут ли они голосовать в день выборов, и объяснить, почему. Когда социолог Энтони Гринвальд и его коллеги попробовали этот метод на потенциальных избирателях накануне одного дня выборов, среди тех, кого попросили сделать такой прогноз, в сравнении с теми, кого не просили, частота явок была выше на 25 процентов (86,7 процента против 61,5 процента).

Этот метод включает два важных психологических шага. Во-первых, когда людей спрашивают, поведут ли они себя социально позитивно в будущем, они чувствуют себя вынужденными сказать «да», поскольку в данных обстоятельствах это вызывает социальное одобрение. Учитывая значение, которое общество придает выборам, респондентам было довольно трудно сказать, что вместо этого они планируют остаться дома и смотреть по телевизору программу о гражданской ответственности. Поэтому неудивительно, что респондентов попросили сказать, действительно ли они собираются прийти голосовать.

Во-вторых, после того как большинство (если не все) из этих людей публично заявили, что будут руководствоваться социально желательным поведением, они мотивированы вести себя в соответствии с только что взятым обязательством. А вот другой пример: владелец одного ресторана значительно снизил процент неявок (людей, которые заказали стол, но не оплатили бронирование и не позвонили, чтобы его отменить) простым изменением слов регистратора при приеме заказа. Исходный вариант: «Пожалуйста, позвоните, если захотите отменить заказ». Измененный: «Сможете ли вы позвонить, если захотите отменить заказ?» Конечно, почти все клиенты ответили «да» и тем самым взяли на себя обязательства. Затем они почувствовали необходимость выполнить взятые на себя обязательства, и число неявок снизилось с 30 до 10 процентов.

Поэтому самый простой способ увеличить число сторонников, пришедших на избирательные участки, состоит в том, чтобы иметь добровольцев, которые позвонят избирателям, спросят, придут ли они голосовать на следующих выборах, и подождут, пока они скажут «да». А если звонивший затем добавит: «Мы отметим вас, как сказавшего “да”, и я сообщу об этом другим», то обязательство будет включать три компонента, которые потенциально обязывают человека: обязательство становится добровольным, активным и публично заявленным.

Какие уроки мы можем извлечь, чтобы эффективно их использовать на рабочем месте и в общественной жизни? Предположим, вы думаете об организации сбора пожертвований для вашей любимой некоммерческой организации. Однако вы не хотите регистрироваться, пока не имеете полной уверенности, что получите много пожертвований. Вопрос к семье, друзьям и коллегам, смогут ли они сделать пожертвования, не только даст вам представление об их первоначальной поддержке вашей инициативы, но и увеличит вероятность того, что они *сделают эти пожертвования*, если вы решите присоединиться к организации.

А вот другой пример этой стратегии: представьте, что вы управляете командой людей и понимаете, что успех нового начинания зависит не только от получения словесной поддержки членов вашей команды, но и от превращения этой поддержки в значимые действия. Вместо того чтобы объяснить членам команды, какую пользу они смогут

получить, поддержав конкретное начинание, спросите их, хотят ли они поддержать это начинание. Ждите «да» в ответ. После согласия вы должны попросить их назвать причины, которые побуждают их оказать поддержку.

Независимо от вашей роли, будь вы менеджером, учителем, продавцом, политиком или сборщиком пожертвований в пользу фонда, мы думаем, что в случае использования этой стратегии вы обнаружите еще один важный плюс – вотум доверия к своей работе.

## **17. Что является активной составляющей долгосрочных обязательств**

**Корпорация Amway**, одна из самых прибыльных компаний Америки, занимающаяся прямыми продажами, дает следующие советы своим торговым агентам, побуждая их достигать больших высот:

*И последний совет. Прежде чем вы приступили к работе, поставьте себе цель и запишите ее. Какова бы она ни была, важно, что вы ее поставили. Вам есть к чему стремиться, и вы это зафиксировали. В записи есть что-то магическое. Поэтому поставьте себе цель и запишите ее. Когда вы достигнете этой цели, поставьте и запишите следующую. Таким образом, вы сдвинетесь с места и будете постоянно продвигаться вперед.*

Почему записывать свои цели настолько эффективно для укрепления наших обязательств, хотя содержание записей остается глубоко личным?

Просто потому, что активно взятые обязательства обладают большей стойкостью, чем обязательства, взятые пассивно. В недавней демонстрации силы и тонкостей активных обязательств социологи Делия Циоффи и Рэнди Гарнер попросили студентов-добровольцев принять участие в образовательном проекте по СПИДу в местных школах. Они построили исследование таким образом, что студенты получали один из двух различных наборов инструкций. Тем, кто получил активные инструкции, было сказано: если они хотят быть добровольцами, то должны подтвердить это заполнением формы участника проекта. И наоборот, тем, кто получил пассивные инструкции, было сказано, что если они хотят быть добровольцами, то должны оставить пустой форму отказа от участия в проекте.

Исследователи обнаружили, что процент студентов, согласившихся стать добровольцами, среди получивших активную и пассивную инструкции не различался. Удивительные отличия обнаружились в проценте людей, которые действительно приняли участие в проекте через несколько дней. Из тех, чье согласие было пассивным, явилось только 17 процентов. А как насчет тех, кто активно заявил о согласии? Из этой группы свое обещание сдержали 49 процентов. В целом подавляющее большинство студентов, явившихся к назначенному сроку (74 процента), составляли те, кто активно согласился участвовать в программе.

Почему написанные (и, следовательно, активные) обязательства оказались намного более эффективными? Люди судят о себе на основании наблюдения за собственным поведением и делают выводы на основании своих действий, а не бездействия. В подтверждение Циоффи и Гарнер обнаружили: студенты, активно вступившие в ряды добровольцев, в отличие от своих пассивных коллег более склонны объяснять свое решение своими чертами характера, предпочтениями и идеалами.

Чем могут активные обязательства помочь в попытках влиять на людей? Давайте предположим, что сейчас время года, когда многие из нас традиционно занимаются очень специальным делом – составляют планы на новый год. Так вот, если вы не просто обдумаете, а детально опишете свои планы, включая шаги, которые будете предпринимать для достижения выбранной цели, то это окажет вам значительную помощь. Особенно если вы покажете написанное друзьям и членам семьи.

Если вы являетесь менеджером по продажам и просите членов команды продавцов записать свои цели, то вы не только укрепляете их приверженность этим целям, но в итоге повышаете результаты их достижений. Полезно также, чтобы во время встречи участники не

только записали, но и публично заявили, какие действия собираются предпринять.

Пример из розничной торговли еще раз иллюстрируют силу записанных намерений. Многие магазины предлагают клиентам распределить затраты на приобретение некоторых продуктов на несколько месяцев или даже лет, подписав кредитную карту магазина или какое-нибудь другое финансовое обязательство. Продавцы, занимающиеся розничными продажами, обнаружили: покупатели реже отказываются от соглашения, если они сами, а не продавец, заполняют форму заявки. Эти данные показывают, что для достижения максимальной эффективности начинаний, предпринятых вами совместно с клиентами и деловыми партнерами, нужно устроить так, чтобы все заинтересованные стороны играли активную роль в оформлении соглашений.

Этот метод может эффективно использоваться и в здравоохранении. Работники здравоохранения сообщают: в последние годы у пациентов усилилась тенденция не приходить на визиты в назначенное время. В обзоре Национальной службы здоровья указывается, что в течение только одного года пациенты пропустили 7 миллионов визитов в лечебные учреждения, что имеет важные финансовые и медицинские последствия. Как можно использовать активные обязательства, чтобы помочь решить проблему? Когда мы назначаем время следующего визита – будь это обычная диспансеризация или важная хирургическая операция, – регистратор или администратор отделения записывает дату и время следующего визита на маленькой карточке-напоминании. Это обычная практика, но в подобной ситуации пациент играет скорее пассивную, чем активную роль. А вот если вместо этого попросить пациентов самих заполнять карточки, то это может оказаться эффективной и недорогой стратегией уменьшения количества неявок.

Наконец, как и многие другие подходы, описанные в этой книге, активные обязательства могут быть полезными и в личной жизни. Небольшое, но психологически значимое действие (получение активного письменного обязательства от наших детей, соседей, друзей, партнеров или даже самих себя) превратит настойчивые просьбы исполнить обязательства, которые окружающие искренне собираются выполнить, но почему-то до этого никогда не доходит, в эффективную стратегию влияния на окружающих.

## 18. Как постоянство победить постоянством?

**По словам Оскара Уайльда**, «постоянство является последним прибежищем лишенных воображения». Также пренебрежительно высказался о нем и Ральф Уолдо Эмерсон: «Глупое постоянство – удел мелких умов». И, наконец, Олдос Хаксли заметил: «Единственные по-настоящему последовательные люди – покойники». Скорее всего, эти заявления были сделаны в ту пору, когда известные авторы были нахальными юнцами, а не когда они стали пожилыми и мудрыми. Так что же это означает для нашей способности оказывать влияние?

Мнения этих авторов не выдерживают критики. Обычно люди предпочитают, чтобы их поведение соответствовало их системе ценностей, взглядам, высказываниям и действиям. Но как на это влияет процесс старения? Вместе с ведущим ученым Стефани Браун и другим коллегой один из нас проводил исследование, показавшее, что с возрастом люди чаще предпочитают соответствие. Причина может заключаться в том, что несоответствие нарушает душевное равновесие, а у пожилых людей больше причин избегать негативных переживаний.

Это открытие играет важную роль для выбора способов влияния на пожилых людей. Предположим, вы работаете на компанию, которая пытается выпустить на рынок целый ряд новых продуктов для пожилых. Проведенное исследование показывает, что вследствие демографической особенности эта субпопуляция будет больше сопротивляться изменениям, чем другие, так как изменения могут вызвать у них ощущение, что их действия несовместимы с ранее принятыми обязательствами. В этом случае мы советуем вам сосредоточиться на том, что покупка и использование нового продукта соответствуют

имеющимся у аудитории системе ценностей, убеждениям и образу действия. Тот же урок можно применять и в других областях, например, если вам надо уговорить пожилого члена команды перейти на новую систему или даже заставить престарелых родителей принимать лекарства.

Но действительно ли это так легко? Люди откажутся от предшествующего способа поведения лишь потому, что мы сообщим, будто, по нашему мнению, новые модели поведения согласуются с их ранее принятой системой ценностей, убеждениями и образом действия? Ведь, с их точки зрения, соответствие прошлым решениям – это хорошо. Мы все знаем, какое разочарование приносит взаимодействие с непоследовательными людьми, постоянно меняющими свое мнение и легко попадающими под влияние каждого следующего сообщения, которое они слышат.

Для работы с подобными людьми требуется что-то еще, а не только замечание, что наше предложение не противоречит тому, что, как они сказали, является важным. Для достижения оптимальной убедительности нам необходимо не только освободить их от ранее взятых обязательств, но и избежать восприятия их предшествующих решений как ошибочных. Пожалуй, самым продуктивным способом было бы похвалить их за ранее принятые решения и описать их как правильные *«на тот момент, когда они их принимали»*. Указание, что они правильно сделали предыдущий выбор *«на основании доказательств и информации, которую имели в то время»*, может помочь освободить их от предшествующих обязательств и позволит сосредоточиться на вашем предложении без того, чтобы потерять лицо или показаться непоследовательными.

Теперь, после «пред-убеждающего» заявления, ваше следующее сообщение по-прежнему находится в соответствии с их общей системой ценностей, убеждений и навыков. Оно получает более прочное основание. Убеждение требует некоторой подготовки – так художник готовит холст перед тем, как писать картину, медицинские работники готовят оборудование и инструменты перед началом хирургической операции, а спортивный тренер готовит свою команду перед матчем. И иногда подготовка требует от нас не только подумать, как преподнести наше сообщение, но и обратить внимание на предыдущие сообщения и реакции. Как гласит поговорка, лучший способ управлять лошадью – *ехать в ту сторону, куда она идет*. Лишь после того как вы начнете двигаться в одном направлении, вы сможете медленно и осторожно направить лошадь в нужную сторону. Если вы сразу попытаетесь тянуть ее – это только истощит вас и расстроит лошадь.

## **19. Какие советы по технологии убеждения позаимствовать у Бенджамин Франклина**

Бенджамин Франклин родился в 1706 году. Он известен как выдающийся писатель, политик, дипломат, ученый, издатель, философ и изобретатель. Вероятно, больше всего как политик, поскольку он выразил идею американской нации. В качестве дипломата во время американской революции он обеспечил союз с французами, позволивший Америке добиться независимости. Теория электричества сделала его значительной фигурой и как ученого. Как изобретатель он создал бифокальные очки, одометр и громоотвод. Но то, что он нашел способ завоевывать уважение противников, ставя их в неудобное положение, является не меньшим, а может быть, и самым потрясающим его открытием.

Когда Франклин работал в законодательном органе штата Пенсильвания, его очень беспокоила стойкая политическая оппозиция и враждебность другого правоведа. О том, как он завоевал уважение этого человека и даже его дружбу, лучше всего расскажет сам Франклин:

*Я не собирался добиваться его расположения с помощью рабского почтения, но спустя некоторое время решил воспользоваться следующим методом: я слышал, что в его библиотеке была очень редкая и любопытная книга. И вот я написал ему записку, выражая свое желание изучить эту книгу и спрашивая, не будет ли он так любезен, чтобы*

*одолжить мне ее на несколько дней. Он немедленно прислал ее, я вернул ее приблизительно через неделю с выражением большой благодарности. Когда мы встретились в палате в следующий раз, он говорил со мной (чего никогда прежде не делал) очень вежливо и с тех пор выражал готовность услужить мне, так что мы стали большими друзьями, и наша дружба продолжалась до самой его смерти. Это еще один пример подтверждения правильности старого афоризма, в котором говорится: «Тот, кто однажды сделал вам одолжение, сделает его еще раз и с большей охотой, чем тот, кто вам обязан».*

Много лет спустя бихевиористы Джон Джекер и Дэвид Лэнди решили проверить, прав ли Франклин. В одном исследовании участники на спор выигрывали немного денег у экспериментатора, после чего он спрашивал, не согласятся ли они вернуть деньги, так как у него почти ничего не осталось. Почти все согласились. К другой группе участников с этой просьбой не обращались. Затем всех участников анонимно опросили, насколько им понравился экспериментатор.

Была ли стратегия Франклина, как бы нелогично она ни выглядела, подтверждена этим экспериментом? Была. Джекер и Лэнди обнаружили: те, кого попросили оказать любезность, дали экспериментатору более благоприятную оценку, чем те, кого не просили вернуть деньги.

Почему? Из других исследований мы знаем, что люди имеют сильную мотивацию изменять свои позиции в соответствии со своим поведением. Когда противник Франклина обнаружил, что делает одолжение тому, кто ему неприятен, то, вероятно, сказал себе: «Почему я изменил свое поведение и помогаю человеку, который мне даже не нравится? Возможно, Франклин не так уж плох. Если подумать, может быть, у него есть и какие-то хорошие черты...»

Стратегия Франклина подходит для управления отношениями в любом окружении. Например, нам часто требуется помощь сотрудника, соседа или коллеги, которые по той или иной причине не испытывают к нам особого расположения. Мы неохотно попросим его об одолжении, поскольку боимся, что он станет относиться к нам еще хуже. Вместо того чтобы попросить, мы, скорее всего, будем откладывать просьбу, иногда рискуя задержать своевременное выполнение задачи. Результаты этого исследования показывают, что такие колебания являются необоснованными.

В случае необходимости взаимодействия с неприятными людьми просьба об одолжении может показаться довольно смелым поступком. Но подумайте о следующем: если вы в настоящее время ничего не получаете от своего общения (необщения) с этим человеком, то худшее, что может случиться, – вы останетесь в тех же отношениях. Поэтому попробуйте. Вам действительно нечего терять.

## **20. Когда небольшая просьба может привести к длительным взаимоотношениям**

**Наверное, кто-то очень маленький** первым сказал: «Хорошее не обязательно должно быть большим». Кто бы ни придумал эту фразу, он понимал, что к большой цели нужно двигаться маленькими шажками.

В этой книге мы пытались представить подтверждения в пользу заявления, что существуют этичные и чреватые успехом способы убедить людей сказать «да». Но в некоторых ситуациях не менее важно понять, почему на разумные просьбы, например сделать пожертвование официальной благотворительной организации, люди отвечают отказом.

Одному из нас и еще нескольким коллегам пришла в голову следующая мысль: мы подумали, что, когда людей просят сделать пожертвование (даже тех, кто каким-либо образом хотел бы поддержать благотворительность), они отвечают отказом, потому что не могут позволить себе пожертвовать много и предполагают, что небольшие суммы не

помогут делу. Исходя из этих рассуждений, мы решили, что одним из способов убедить людей пожертвовать было бы сообщить им, что даже маленькие суммы являются помощью, что, по сути, узаконивает небольшие взносы.

Чтобы проверить эту гипотезу, наши исследователи ходили от двери к двери с просьбой о пожертвованиях для Американского онкологического общества. Представившись, они спрашивали жителей, не согласятся ли те помочь и пожертвовать. Просьба к половине жителей на этом и заканчивалась. Тогда как просьбу к другой половине сотрудник завершал фразой: «Поможет даже пенни».

Когда мы проанализировали результаты, то обнаружили: маленький кружочек из меди и цинка стоит не меньше, чем если бы он был сделан из золота. В соответствии с нашей гипотезой, люди из группы «даже пенни поможет» жертвовали почти в два раза чаще, чем другая половина пожертвовавших (50 процентов против 28,6).

На первый взгляд, исследование показывает, что, когда вам требуется помощь окружающих и вы сообщаете, что «даже небольшая помощь является приемлемой и важной», это является эффективной стратегией. С другой стороны, существует вероятность, что стратегия «даже пенни поможет» может привести к обратному результату. Хотя число людей, сделавших пожертвования после слов «и пенни поможет», увеличилось почти вдвое, они могут пожертвовать меньшую сумму, чем если бы они находились в другой половине выборки. Для проверки этого потенциального недостатка мы подсчитали сумму пожертвований и были счастливы узнать: средние суммы пожертвований на вкладчика оказались одинаковыми. Это означает, что просьба с «и пенни поможет» превосходит стандартную формулировку не только в плане количества людей, но и в плане общей суммы взносов. В нашем исследовании, например, с каждой сотни людей, которых мы обошли, мы собрали по 72 доллара с первой половины по сравнению с лишь 44 долларами со второй половины выборки.

Этот подход можно успешно использовать и на рабочем месте. Для коллег по общественному начинанию: «Один час вашего времени окажет существенную помощь». Для коллеги, у которого неразборчивый почерк: «Чуть больше разборчивости окажет существенную помощь». Для занятых потенциальных клиентов, чьи потребности необходимо лучше узнать: «Даже краткий первоначальный телефонный звонок окажет помощь». В конце концов, вполне вероятно, что маленький шаг в правильном направлении окажется не таким уж и маленьким.

## **21. Начинать с низкого старта – или с высокого? Что заставляет людей покупать**

**Что могут рассказать нам** такие предметы, как резинка, которую жует Бритни Спирс, мемориальная доска, посвященная папе Смурфу, или сломанная лазерная указка? Поведать о том, как эффективнее продавать товары в условиях конкуренции? Мы многое сможем узнать, изучая, как люди перечисляют свои «сокровища» на eBay.

eBay Inc. – компания, которая управляет ebay.com, интернет-аукционом и торговым сайтом, где люди и предприятия со всего мира покупают и продают товары и услуги. Она была основана в 1995 году в Сан-Хосе, Калифорния, программистом по имени Пьер Омидьяр, который руководил консалтинговой компанией под названием Echo Bay Technology Group. Когда он пришел регистрировать сайт своей консультативной группы, то обнаружил, что название echobay.com уже используется золотодобывающей компанией Echo Bay Mines. Поэтому он сократил название компании. Так и появилась ebay.com. Первым предметом, выставленным на eBay, была сломанная лазерная указка Омидьяра, которую он продал за 14,83 доллара. Удивленный, что кто-то захотел купить такую вещь, он связался с победителем аукциона и спросил, понял ли он, что лазерная указка сломана. Ответивший по электронной почте покупатель объяснил: «Я коллекционирую сломанные лазерные указки».

В 2006 году на сайте eBay были зарегистрированы продажи на сумму около 6 миллиардов долларов. Теперь там можно купить почти все, что можно себе представить, а иногда даже то, что выходит за рамки нашего воображения. За последние годы на аукционе eBay был продан оригинальный символ Голливуда и один из расточных станков, использовавшихся для строительства туннеля под Ла-Маншем. Человек из Аризоны успешно продал свою виртуальную гитару за 5,5 доллара, хотя честно предупредил, что на самом деле участники торгов ничего не покупают. А в 2005 году оскорбленная жена радиодиджея из Великобритании, услышав, как он флиртует в эфире с гламурной моделью, продала его любимую спортивную машину Lotus Esprit за 50 пенсов. Автомобиль ушел за пять минут.

Очевидно, что ebay.com создала чрезвычайно успешную модель бизнеса, основой которой является интернет-аукцион. На самом деле аналогичные модели с интернет-аукционом и системой обеспечения безопасности предложений и выбора поставщиков используются многими компаниями. Существует естественное сходство между торгами на интернет-аукционе и конкурсными торгами в сфере бизнеса. Наблюдение за наиболее эффективными способами продажи на таких сайтах, как eBay, может многое рассказать о наиболее эффективных способах управления конкурсными торгами компании.

Ученый-бихевиорист Джиллиан Ку и ее коллеги предположили: когда начальная цена на товар высока, то вы, как потенциальный покупатель, вероятно, думаете, что этот товар является более ценным, чем если бы его исходная цена была ниже. Тем не менее они задались вопросом – действительно ли кажущаяся высокая ценность, обусловленная высокой исходной стоимостью, приводит к получению более высокой окончательной цены за товар. Они предположили, что все наоборот: низкие стартовые цены приводят к высокой окончательной стоимости продаж, и это объясняется тремя причинами.

Во-первых, потому что стартовые цены на аукционах действуют как некоторый барьер для входа. С этой точки зрения более низкие стартовые цены лучше, так как они поощряют к участию всех, кого заинтересовал данный товар. Во-вторых, увеличение трафика, отражаемое общим числом заявок, а также большое количество претендентов, привлеченных низкой стартовой ценой, выступает как социальное доказательство для новых претендентов. Иными словами, рассматривая вопрос о покупке товара, торги которого начались с более низкой цены, потенциальные участники обнаружат социальное подтверждение его ценности (в торгах участвует столько людей), и это подтверждение побудит их присоединиться. В-третьих, существует большая вероятность, что участники торгов за лоты с низкими стартовыми ценами, особенно те, кто вступил в начале, будут тратить все больше времени и усилий и повышать свои ставки, чтобы оправдать время и энергию, которые они уже потратили. Такие участники более склонны бороться за выигрыш, а значит – увеличивать ставки.

Данные проведенного исследования показывают: если вы занимаетесь бизнесом, предлагающим товары или услуги посредством процесса конкурентных торгов, начало торгов с довольно низкой цены может быть удачным способом повышения конечной цены товара. Существует, однако, одна важная оговорка: исследователи обнаружили, что критическим фактором повышения эффективности низкой стартовой цены является социальное доказательство. Поэтому, когда трафик некоторого лота ограничен (например, из-за неправильного названия продукта на eBay, что ограничивает число потенциальных претендентов, так как они, скорее всего, ищут нужный лот с помощью обычного поисковика), низкая стартовая цена окажется меньше ожидаемой. Смысл в том, что низкая стартовая цена является наиболее эффективной при вероятности, что ваш продукт захотят многие участники торгов. Но если торги ограничиваются только двумя сторонами, то эффективность этой стратегии окажется минимальной.

Хотя практическое применение этой стратегии не принесет дополнительных миллионов долларов на нефункциональные траты для вашей компании или на антикварную коллекцию наперстков для вашей семьи, вы все-таки зарабатываете достаточно, чтобы участвовать в торгах за виртуальную гитару, если она снова будет выставлена на продажу.

## 22. Как себя показать и позером не выглядеть

**Если вы похожи на бо́льшую часть людей...** то, зная что-то лучше других, вы хотите, чтобы об этом узнал весь мир. Но даже если у вас все основания представляться крупнейшим специалистом по некоторым вопросам, существует дилемма, которую надо разрешить: когда вы делаете попытку передать свой опыт окружающим и завоевать их расположение, вас могут счесть хвастливым и тщеславным. В результате вы станете меньше нравиться, а люди будут менее склонны следовать вашим советам. Что же делать истинному эксперту, не желающему беззастенчиво себя рекламировать?

В качестве одного из вариантов можно попросить кого-то другого говорить от вашего имени. Этот подход на протяжении многих лет широко используется общественными деятелями: лекторами, писателями, исполнителями и др. Приглашение кого-то другого, кто представит вас и опишет ваш опыт, сотворит чудеса и убедит аудиторию, что она должна вас выслушать. Одновременно вы избавлены от потерь, вызванных очевидной саморекламой. В идеале это должен быть человек, по-настоящему уверенный в ваших знаниях и умениях и желающий всем рассказать о вашем уме в надежде, что вы сделаете мир лучше. В противном случае он может заняться этим за плату.

Но не оттолкнет ли людей факт, что представляющему вас человеку платят за то, чтобы он вас хвалил? Нет, если они совершат одну из самых распространенных людских ошибок, которую социальные психологи часто называют фундаментальной ошибкой атрибуции. Наблюдая за поведением другого человека, мы склонны недооценивать роль ситуативных факторов (например, денег), которые участвуют в формировании его поведения.

В ряде исследований, проведенных одним из нас с ведущим исследователем Джеффри Пфеффером и двумя другими коллегами, мы показали: люди не придают этой информации должного значения. Значит, оплаченный посредник, подтверждающий ваши способности, все еще является эффективной формой убеждения.

В одном из исследований участникам было предложено представить себя в роли главного редактора издательства, перед которым стоит задача подписать контракт с опытным и успешным автором. Им было предложено прочитать отрывки из переговоров по поводу аванса на довольно большую книгу. Одна группа читала отрывки, в которых достоинства автора рекламировались его агентом, а вторая группа читала те же отрывки, но написанные от лица автора. Результат подтвердил нашу гипотезу: когда автора хвалил агент, участники дали ему более высокую оценку практически по всем шкалам, особенно по привлекательности, чем когда автор говорил о себе сам.

Это исследование подтверждает: хорошо подготовленная третья сторона, выступающая от вашего имени, может быть очень продуктивной и целесообразной стратегией для передачи своего опыта (действительно, это очень хорошая практика: переговоры об условиях контракта и оплате труда, по возможности, должна вести от вашего имени третья сторона). Мы также рекомендуем организовать дело так, чтобы при выступлении перед незнакомой аудиторией вас мог представить кого-то другой. Один из самых эффективных способов это сделать – подготовить краткую автобиографию. Она как минимум должна содержать информацию о вашей квалификации, опыте или образовании. Станет ясно, что вы достаточно компетентны, чтобы высказываться на определенные темы. Вы также можете говорить об успехах, достигнутых вами в той области, о которой будете рассказывать.

Недавно у одного из нас была возможность поработать с агентством недвижимости, использовавшим этот подход с немедленным и очень хорошим результатом. В этом агентстве два отдела: продаж и аренды. Клиенты, звонившие в офис, обычно сначала беседовали с секретарем в приемной, которая, узнав, какой отдел им нужен, сообщала: «Ах, сдача в аренду, вам необходимо поговорить с Сандрой», или: «Вам нужен отдел продаж – давайте я соединю вас с Питером».

После нашего совета представлять своих коллег и давать им рекомендацию секретарь

в приемной не только начала сообщать клиентам, с кем из ее коллег они должны поговорить, но и добавляла что-нибудь об их опыте. Теперь людям, которые хотят получить более подробную информацию об аренде, отвечают так: «Ах, сдача в аренду, тогда вам необходимо поговорить с Сандрой, она более пятнадцати лет занимается арендой недвижимости в этом районе. Давайте я соединю вас». А тем, кто хочет получить информацию по поводу продажи собственности, говорят: «Соединю вас с Питером, нашим руководителем отдела продаж. Питер имеет двадцатилетний опыт продажи недвижимости; как раз недавно он продал земельный участок, очень похожий на ваш».

У этого изменения четыре примечательных особенности. Во-первых, все, что секретарь сообщает клиентам о своих коллегах, – правда. У Сандры действительно пятнадцатилетний опыт, а Питер является одним из самых успешных продавцов агентства. Но если Питер или Сандра сами расскажут клиентам об этом, это будет выглядеть хвастовством и саморекламой. Неубедительно. Во-вторых, хотя, как кажется, люди не придают этому значения, рекомендация исходит от человека, который явно связан с Сандрой и Питером и явно получает выгоду от такого представления. Третьей примечательной особенностью такого информирования является его эффективность. Сандра, Питер и их коллеги сообщили о значительном увеличении числа клиентов в сравнении с ситуацией до введения наших рекомендаций. Пункт номер четыре: это изменение почти ничего не стоило. Об обширных знаниях и опыте сотрудников офиса знали все. То есть все, кроме самых важных людей – потенциальных клиентов агентства.

Но бывает так, что просить кого-либо о похвале нецелесообразно. Существует ли другой способ ненавязчиво продемонстрировать свою компетентность, не создавая ощущения хвастовства? Есть. Например, к одному из нас подошла группа фельдшеров, расстроенных пациентами, которые не выполняли важных упражнений, необходимых для улучшения состояния здоровья. Как они ни старались внушить пациентам необходимость упражнений, те редко следовали их советам.

Когда мы попросили показать смотровой кабинет, нам бросилась в глаза одна вещь: ни на стене, ни где-нибудь в другом месте не висело никаких дипломов. После того как мы посоветовали повесить дипломы туда, где пациенты могли бы их видеть, фельдшеры сообщили о значительном повышении приверженности лечению. А урок? Показывайте тем, кого вы хотите убедить, свои дипломы, сертификаты и награды. Вы честно заработали их, так пусть теперь они поработают на вас и помогут вам заслужить доверие аудитории.

## **23. Почему опасно быть самым умным человеком в комнате**

**Известно, что за выпивкой клиенты бара** рассказывают разные сомнительные истории. «Я встречался с этой супермоделью, когда она еще не была знаменитой». Так. «Конечно, я мог бы выиграть этот бой, но не хотел слишком сильно бить того парня». Угу. Или: «Я бы играл в футбол за сборную Англии, если бы мне не пришлось уйти из-за бурсита». Ну да!

В холодный и промозглый февральский вечер 1953 года два джентльмена вошли в пивную Eagle в Кембридже. Они заказали напитки. И тут один из них объявил другим постоянным клиентам то, что должно было показаться самой невероятной сказкой из всех: «Мы нашли секрет жизни».

И хотя его заявление звучало хвастливо и самонадеянно, оказалось, что это правда. В то утро ученые Джеймс Уотсон и Фрэнсис Крик и в самом деле нашли секрет жизни: они открыли двойную спираль ДНК, биологического материала, который несет в себе генетическую информацию живых организмов.

В пятидесятую годовщину открытия, которое, пожалуй, можно назвать самым важным научным открытием нашего времени, Уотсон дал интервью о своих достижениях. Темой интервью были аспекты работы Уотсона и Крика, которые привели их к разгадке структуры ДНК раньше множества других, не менее квалифицированных ученых.

Сначала Уотсон перечислил ряд факторов, который оказался вполне обычным: решающим фактором оказалось то, что он и Крик выделили главную проблему, которую следовало решить в первую очередь. Они оба были увлечены своей работой и полностью посвятили себя этой задаче. Они были готовы использовать новые и неизвестные подходы. Но затем он добавил еще одну причину успеха – ошеломляющую. Он и Крик первыми выяснили ускользающий код ДНК, сказал он, потому что они были *не* самыми умными учеными, которые искали решение задачи.

Повторите еще раз? Как это может быть? Уотсон продолжил: иногда представление о себе как о самом умном, способном и сообразительном человеке может стать одним из самых опасных препятствий. В чем же заключается скрытая опасность быть самым умным человеком в комнате?

В интервью Уотсон объяснил: самым умным ученым, работавшим над проблемой, в то время была Розалинд Франклин, британская подданная, жившая в Париже: «Розалинд была настолько умна, что редко обращалась за советом. Поэтому, если вы самый умный человек в комнате, значит, вы столкнетесь с серьезным затруднением».

Комментарий Уотсона проливает свет на знакомые ошибки в действиях многих лидеров, имевших самые благие намерения. Лидеры организаций, имеющих дело с конкретным вопросом или проблемой (например, как придумать самый мощный коммерческий призыв для возможного клиента или самую эффективную кампанию по сбору средств для ассоциации учителей и родителей), при движении к цели должны заручиться поддержкой членов своих команд. Даже если они являются самыми информированными, самыми опытными или умелыми людьми в группе. Не сделать этого – значит пойти на ненужный риск. В самом деле, ученый-бихевиорист Патрик Лафлин и его коллеги показали: подходы и результаты у групп, в которых над решением проблемы работают совместно, не только лучше, чем у среднего сотрудника-одиночки, но даже чем у лучшего специалиста в группе, если он тоже один. Слишком часто лидеры, в силу большего опыта, мастерства и мудрости считающие себя самыми способными, не в состоянии попросить помощи у членов команды.

Исследование, проведенное Лафлином и его коллегами, говорит: лучшее решение лидера, работающего индивидуально, окажется хуже, чем решение менее квалифицированного человека, но работающего с коллективом. Во-первых, принимающий решения одиночка не может сравниться по разнообразию знаний и точек зрения с коллективом из нескольких человек. Советы окружающих могут стимулировать мыслительные процессы, которые не начались бы при работе в одиночку. Все мы можем припомнить случаи, когда после комментария коллеги в голове что-то щелкнуло, и мы вдруг все поняли, а сам коллега хотя и не понял, но вызвал ассоциации. Во-вторых, те, кто ищет решение в одиночку, теряет и другое существенное преимущество – силу параллельной обработки. В то время как в коллективе подзадачи проблемы распределяются на многих людей, одиночке приходится выполнять все самому.

Но не является ли полное сотрудничество рискованным? В конце концов, решения, принятые коллегиально, как известно, не всегда оптимальны. Учитывая это, мы не рекомендуем приходить к заключению с помощью подсчета голосов. На самом деле мы вообще не советуем принимать совместные решения. Окончательный выбор всегда должен делать лидер. Но процесс поиска информации должен быть коллективным. И те, кто поощряет совместные поиски команды, может ожидать не только достижения лучших результатов, но и более тесных отношений и взаимопонимания со своей командой. Это повышает степень сотрудничества и оказывает влияние на будущие достижения.

Но не приведет ли к уязвленному самолюбию и потере мотивации то, что идея члена команды в конечном счете будет отклонена? Пока лидер уверяет команду, что любая идея – даже если она и не явится решением, – будет использована, так не должно получиться. И хотя создание команды сотрудников не позволит вам заявить, как Уотсону и Крику: «мы нашли секрет жизни», – это может помочь вам найти секрет своего истинного потенциала

и потенциала своей группы.

## 24. Чему научит капитанизм

**Помимо опасности** *считать себя* самым умным в комнате существует еще одно обстоятельство, которое может оказаться настолько же (если не более) опасным, – когда *окружающие считают* вас самым умным человеком. Это становится особенно актуальным, когда речь идет о кабине самолета, а вышеупомянутый руководитель является пилотом.

Возьмем, к примеру, следующий разговор, записанный бортовыми самописцами самолета компании Air Florida перед тем, как он упал в покрытую льдом реку Потомак недалеко от Вашингтона в округе Колумбия в 1982 году:

**Второй пилот** : Давайте через некоторое время еще раз проверим лед на верхушках [крыльев].

**Капитан** : Нет, я считаю, мы должны взлетать через минуту.

**Второй пилот** [*сверяясь с показаниями приборов, пока они готовятся к взлету* ]: Все-таки это кажется неправильным. Э, нет, это неправильно.

**Капитан** : Нет, правильно...

**Второй пилот** : Ну, может, и так.

[*Звук самолета, безуспешно пытающегося набрать высоту.* ]

**Второй пилот** : Ларри, мы идем вниз.

**Капитан** : Я знаю.

[*Звук удара, который унес жизнь капитана, второго пилота и 76 других жизней.* ]

Это лишь один, но трагический пример того, как члены команды уступают мнению лидера, законного и якобы более компетентного руководителя. Это также показывает, что руководители часто не замечают влияния, которые их статус и опыт оказывают на окружающих людей. Поведение такого рода получило название *капитанизм* – из-за иногда смертельной пассивности членов экипажа, когда капитан принимает явно неправильное решение. Специалисты, изучающие аварии, неоднократно прослушивали записи катастроф, свидетельствующие об очевидной ошибке капитана, не исправленной другим членом экипажа.

Капитанизм не ограничивается воздушным транспортом. Исследователи проверяли готовность квалифицированной медсестры отказаться от профессиональных обязанностей по отношению к пациенту, если «босс» – лечащий врач – так сказал. Для проведения эксперимента исследователь-психолог Чарльз Гофлинг позвонил на 22 сестринских поста в разных больничных палатах. Представившись врачом, он просил медсестру ввести 20 мг препарата Astrogen определенному пациенту. В 95 процентах случаев медсестра сразу же пошла к аптечке, взяла наркотик и подошла к пациенту, чтобы его ввести, хотя наркотик не разрешен для использования в больницах, а доза 20 мг в два раза превышает рекомендуемую суточную норму.

Обобщая результаты, исследователи сделали следующее заключение. Они пришли к выводу, что в полностью укомплектованных медицинских учреждениях было бы естественно предложить, чтобы, выбирая оптимальные решения, несколько «профессиональных интеллектов» (врачи, медсестры и фармацевты) работали вместе. Однако при ближайшем рассмотрении оказалось, что функционировать может только один. Создается впечатление, будто медсестры отказались от своих значительных знаний и опыта и переложили всю ответственность на врача. В такой ситуации действия медсестер понятны. Лечащий врач является *авторитетом* и *властью*. Иными словами, именно врач несет ответственность и, как результат, обладает властью штрафовать неподчиняющихся сотрудников. Кроме того, он имеет более высокую медицинскую квалификацию, которая может привести к тому, что окружающие наделяют его статусом эксперта. В результате неудивительно, что, воспринимая врача как эксперта, медицинский персонал неохотно спорит по поводу назначенного лечения.

Лидеры должны знать об этих открытиях. Не только чтобы защитить себя, когда они окажутся в больнице. Но и чтобы, в следующий раз принимая важное решение в своем офисе или в зале заседаний совета директоров, учитывать данный фактор. Когда лидеры не просят помощи у членов команды, а члены команды не способны отстоять свое мнение, образуется порочный круг. Он приводит к ухудшению качества решений, неправильному выбору и ошибкам, которых вполне можно было бы избежать. Будь вы тренером спортивной команды, членом правления клуба, владельцем малого бизнеса или генеральным директором многонациональных корпораций, совместное руководство, при котором приветствуются возражения высококвалифицированного персонала, может быть ключом к разрушению этого порочного круга. И немного смирения лидерам также не повредит. Просто не забывайте контролировать свое эго в зале заседаний, больнице или кабине самолета.

## **25. Как могут взаимоотношения в коллективе привести к чудовищным катастрофам**

**В историю освоения космоса** навечно вписаны два дня общенационального траура. Это 1 февраля 2003 года, когда шаттл США «Колумбия» был разрушен при повторном входе в атмосферу Земли, и 28 января 1986 года, когда американский шаттл «Челленджер» взорвался во время старта. При обеих катастрофах погибли все семь членов экипажей. Причины трагедий – в одном случае повреждения передней кромки левого крыла шаттла, а в другом – нарушение крепления твердотопливного ускорителя – были на первый взгляд разными. Однако тщательное изучение неудач выявило одну главную причину: низкую культуру принятия решений в НАСА. Какие уроки мы можем извлечь из этих трагедий, как можем создать на рабочем месте такую культуру взаимоотношений, которая позволяла бы окружающим убеждать нас, что мы не правы?

Чтобы попытаться для начала понять, как произошли эти бедствия, рассмотрим следующий разговор между человеком, расследовавшим катастрофу «Колумбии», и председателем (женщиной) группы руководства полетами:

**Следователь :** Как вы, будучи менеджером, выявляли расхождения во мнениях?

**Председатель :** Ну, когда я слышу о них...

**Следователь :** Учитывая их природу, вы могли о них не слышать... Какие методы вы используете для их выявления?

У председателя не было ответа.

В случае катастрофы «Колумбии» менеджеры проигнорировали просьбу персонала более низкого уровня попросить Министерство обороны использовать спутники-шпионы, чтобы сфотографировать участки шаттла, возможно, получившие повреждение. В случае «Челленджера» руководители проигнорировали предупреждения инженеров, что холодная погода в день запуска может привести к повреждению уплотнительного кольца. Какие факторы приводят к принятию таких решений?

Изучая реальные неудачи, такие как вторжение Кеннеди в залив Свиней и уотергейтский скандал Никсона, социальный психолог Ирвинг Янис разработал теорию, каким образом группы принимают плохие решения. Это происходит за счет «группового мышления». Термин был придуман журналистом Уильямом Уайтом и подразумевает разновидность группового принятия решений, при котором члены группы больше заинтересованы в том, чтобы ладить и соглашаться друг с другом, чем в поиске и критической оценке альтернативных взглядов и идей. Чаще всего это вызвано стремлением к сплоченности группы, изоляцией от внешних влияний и авторитарными лидерами, которые просто доводят свое мнение до сведения окружающих, – факторами, присутствующими во многих организациях на разных уровнях. Они создают осязаемое давление на окружающих, а те соглашаются с точкой зрения лидера.

Кроме того, это часто приводит к осязаемой потребности критиковать противоположные взгляды и защищать от них лидера, создавая ложное представление, будто члены группы полностью согласны друг с другом и что мнения, выраженные вне группы, менее ценны. Результат – дефектные обсуждения в процессе принятия решений. Для них характерен неполный обзор альтернативных идей, предвзятый процесс поиска информации и неспособность оценить риск вариантов, поддерживаемых лидерами группы.

Какие шаги можно предпринять, чтобы избежать таких неполноценных решений? Групповое решение может быть улучшено путем поощрения критики и скептицизма по отношению ко всем точкам зрения, особенно тем, которые поддерживают лидеры группы. Разумные лидеры, прежде чем обнародовать собственную позицию, всегда спросят мнение окружающих. Это гарантирует доступ к действительным мыслям, мнениям и идеям команды. В противном случае они слышат то, что хотят услышать.

Для эффективного использования стратегии руководители должны создавать открытое и честное окружение, когда отдельные мнения приветствуются и рассматриваются, а возмездие никому не грозит. Но самое важное, что даже когда решение принято, группа вновь собирается для обсуждения любых возможных сомнений. Кроме того, – и часто это имеет решающее значение – необходимо приглашать внешних экспертов, менее предвзятых в оценках. Это особенно эффективно, когда становится понятным, что поиск в своей организации – проявление близорукости. Внешний эксперт позволяет команде узнать то, что уже известно в другой культуре. Дополнительная информация может оказаться полезной и приведет к пониманию, но для этого требуется взгляд со стороны.

Короче говоря, иногда бывает важно услышать «нет» от вашей группы, чтобы увеличить вероятность того, что вы услышите «да» от тех, кого вы пытаетесь убедить принять решение вашей группы.

## **26. Кто умеет лучше убеждать – адвокат дьявола или истинный нонконформист**

**Почти четыре столетия** Римско-католическая церковь изучала и представляла церкви все негативные аспекты жизни и деятельности кандидата в святые с помощью *advocatus diaboli* (адвоката дьявола). Это можно рассматривать как установление святости посредством судебного разбирательства. Идея в том, чтобы раскрыть и представить церковному руководству все неблагоприятные факты, известные о кандидате. Тогда решение будет основано на более полной информации и только выиграет от разнообразия идей, точек зрения и источников информации.

Любой, кто работает в сфере бизнеса, знает, что термины «бизнес» и «святость» редко сопутствуют друг другу. Тем не менее бизнес-менеджеры могут получить из процедуры канонизации ценный урок. Когда создается впечатление, будто все члены команды изначально согласны по какому-то вопросу, плодотворным подходом часто является *поддержка* альтернативных точек зрения. Это оказывается еще важнее, если учесть потенциально разрушительные последствия группового мышления и групповой поляризации. В этом случае мнение большинства в группе становится тем более радикальным, чем больше оно обсуждается.

Некоторое время назад социальные психологи выяснили: для того чтобы в единодушной группе появилось более творческое и комплексное мышление, достаточно включить в нее одного нонконформиста. Но до недавнего времени по природе нонконформизма было проведено очень мало исследований. Поэтому возникает вопрос: кто лучше повышает способность единодушной группы решать задачи – адвокаты дьявола, то есть псевдононконформисты, или подлинные нонконформисты?

Результаты исследования, проведенного социальным психологом Шарланом Неметом и его коллегами, показали: в сравнении с истинным нонконформистом человек, которого попросили сыграть роль адвоката дьявола, оказывается гораздо менее эффективным для

стимулирования группы к творческому решению проблемы. Исследователи утверждают: бо́льшая часть членов группы воспринимает аргументы и позицию истинного нонконформиста как принципиальную, а поэтому обоснованную. Тогда как позиция адвоката дьявола кажется разногласием ради разногласия. Бо́льшая часть членов группы сталкивается с человеком, который действительно выступает против их точки зрения. Они пытаются понять, почему нонконформист так уверен в своих тезисах. В ходе процесса они приходят к лучшему пониманию проблемы и могут рассмотреть ее в более широкой перспективе.

Означает ли это, что адвокат дьявола устарел? В 1980 году папа Иоанн Павел II официально отменил эту должность в католической церкви. И действительно, существует ряд доказательств, что опыт использования адвоката дьявола потенциально *укрепляет*, а не ослабляет уверенность большей части членов в исходной позиции. Предположительно потому, что они считают, будто рассмотрели – и впоследствии отклонили – все возможные варианты. Нельзя сказать, чтобы адвокат дьявола не приносил никакой пользы. Он может быть полезен, чтобы привлечь внимание к альтернативным идеям, взглядам и информации, пока бо́льшая часть рассматривает их с открытым разумом.

Однако, учитывая результаты вышеприведенного исследования, возможно, лучшей политикой для лидеров станет создание и поддержание условий работы, при которых сотрудникам и подчиненным разрешается открыто не соглашаться с точкой зрения большинства. Такой подход приводит к более инновационным решениям сложных проблем, повышает моральный дух сотрудников (пока разногласия остаются в сфере профессиональной деятельности, а не личных отношений) и, в конечном счете, повышает доходы. Однако в ситуациях, когда решение имеет долгосрочные и далеко идущие последствия, рекомендуется представить его на рассмотрение истинному нонконформисту. Поощряя знающих людей страстно убеждать нас, что мы отклонились от правильного курса, мы ставим себя в условия, способствующие более глубокому пониманию проблемы. Возражение против подлинных, а не смоделированных аргументов позволяет принять оптимальное решение и создать максимально эффективные сообщения.

## 27. Когда правильный путь неправилен

**Сила. Мужество. Решимость . Обязательность. Самоотверженность.** И действительно, пожарную команду может считать образцом поведения внутри и за пределами своей организации. Но даже если спасать жизни и снимать котят с деревьев не входит в ваши должностные инструкции, изучение того, как пожарные тренируются для выполнения своей работы, может помочь вам стать героем в своей.

Ученый-бихевиорист Венди Чжун и ее коллеги заинтересовались, смогут ли определенные виды обучающих программ более эффективно, чем другие, сводить к минимуму неправильные решения. Конкретно они хотели узнать, что обеспечит лучшую подготовку: изучение прошлых ошибок других людей или изучение прошлых правильных решений. Они подумали, что в связи с рядом факторов, включая повышенное внимание и запоминание информации, обучение на прошлых ошибках окажется более эффективным.

Свою гипотезу исследователи решили проверить на группе людей, чьи навыки решения вопросов в условиях стресса являются жизненно важными и чьи решения имеют серьезные последствия. Неудивительно, что они выбрали пожарных. В ходе исследования пожарные проходили обучение и курс усовершенствования, включавший ряд практических случаев. Две группы участников получили разные практические случаи. Первая изучала реальные ситуации, при которых были приняты неправильные решения, повлекшие за собой отрицательные результаты. Вторая изучала случаи, в которых пожарные избежали отрицательных последствий, приняв правильные решения. Проанализировав результаты, исследователи обнаружили: в группе, которая училась на ошибках, качество знаний было выше, чем в той, которая училась на правильных решениях.

Обучение – то же влияние на окружающих. Если вы хотите добиться максимального влияния на будущее поведение сотрудников, вам ясно, какие программы подготовки нужно использовать. Многие компании сосредотачивают обучение исключительно на позитивном опыте (иными словами, на том, как принимать правильные решения). Но результаты исследования показывают: значительную часть подготовки следует посвятить тому, какие ошибки совершены в прошлом и каким образом их можно было (и будет) избежать. После изучения случаев, видео, иллюстраций и личных свидетельств ошибок необходимо обсудить, какие действия было бы целесообразно предпринять в этих и подобных ситуациях.

Естественно, опыт, основанный на ошибках, должен сохранять полную анонимность. Руководство не имеет права указывать на людей, принявших неправильные решения. Кстати, вы можете обнаружить, что некоторые из наиболее опытных и уважаемых сотрудников будут только рады включить рассказы о своих ошибках в обучающий архив компании.

Этот подход не ограничивается классной комнатой корпорации.

Подобная стратегия принесет пользу учителям, спортивным тренерам и всем остальным, кто занимается обучением, в том числе родителям. Например, обучая своих детей держаться подальше от незнакомцев, родители могут описывать гипотетические ситуации, в которых незнакомец обманывает ребенка. Но если вы сосредоточите внимание ребенка на том, что в этой конкретной ситуации он сможет сделать, чтобы улизнуть от незнакомца, вы лучше подготовите его к подобному варианту действий.

## 28. Как превратить слабость в силу

**Почти полвека назад** перед рекламной фирмой Doyle, Dane и Bernbach была поставлена почти невыполнимая задача – представить на американском рынке крошечный немецкий автомобиль. Раньше там процветали только большие отечественные автомобили. За короткое время «Фольксваген Жук» превратился из автомобиля, над которым втайне посмеивались, в популярный символ статуса. Успех «Жука» можно в значительной степени отнести к разработке одной из величайших кампаний в истории рекламы. Возможно, самым поразительным является то, как фирма приступила к решению задачи: при продвижении бренда она не подчеркивала его сильные стороны, например относительную дешевизну или умеренный расход топлива. Вместо этого она рекламировала его слабые стороны.

Почему?

Рекламная кампания в корне отличалась от общепринятой в отрасли в то время. Она акцентировала внимание на том, что «Фольксваген» не так приятен для глаз, как типичные машины американского производства. Но подзаголовки рекламных объявлений включали такие лозунги, как «Уродливый только снаружи» и «Этот уродец дольше прослужит». Легко понять, почему слоганы обращали на себя внимание. И вообще вся кампания была очень привлекательной. Однако сами по себе эти факторы не могут объяснить огромную волну продаж, сопровождавшую начало и ход рекламной кампании. Каким образом при такой рекламе удалось продать так много машин?

Упоминание о небольшом недостатке продукта создает ощущение, что рекламная кампания является честной и заслуживающей доверия. Доверие помогает при продвижении по-настоящему сильных сторон продукта – в случае «Жука» это умеренный расход топлива и доступная цена. Этим же методом воспользовалась Avis, *вторая* по величине компания по прокату автомобилей в мире, в своем запоминающемся девизе: «Avis. Мы № 2, и мы больше стараемся. (Если вы не № 1, то приходится.)» Другие примеры включают «Listerine: Вкус, который вы ненавидите три раза в день» и «L'Oral: Мы дороги, но вы этого стоите».

Доказательства успешности этой стратегии были обнаружены и вне области рекламы. Рассмотрим один пример использования ее в юриспруденции, приведенный в исследовании Кипа Уильямса и его коллег. Когда присяжные слышали, что адвокат честно сказал о слабости своей позиции еще до того, как об этом упомянул адвокат противоположной стороны, они сочли его достойным доверия, были более благосклонны к его делу в целом

и вынесли более легкий приговор. Кстати, тем, кто думает о смене карьеры, может быть интересно, что исследование, посвященное подбору кадров, показало: претендентов, чьи биографии содержат одни положительные отзывы, меньше приглашают на собеседование, чем тех, в чьих биографиях сначала подчеркивались слабость или небольшая ограниченность, а лишь затем давались положительные характеристики.

Существуют и другие области применения этого метода. Например, при продаже автомобиля. Когда будущий покупатель приходит, чтобы пройти тест-драйв, добровольно показанная отрицательная информация о машине, особенно такая, которую будущий владелец вряд ли самостоятельно обнаружит (например, немного барахлит свет в багажнике или не слишком значительная экономия топлива), творит чудеса и повышает его доверие к вам и транспортному средству.

Эту стратегию можно применять и за столом переговоров. Например, если существует небольшая область, в которой ваше кредитное плечо слабо, ваш партнер по переговорам сочтет вас более надежным, если вы упомянете об этом в начале, а не оставите на будущее. То же касается прямых продаж: если вы продаете цветные копировальные аппараты для бизнеса и ваш аппарат удерживает чуть меньше бумаги, чем у ваших конкурентов, об этом разумно упомянуть в начале процесса продажи, чтобы заслужить доверие потенциального покупателя. После этого его легче убедить, что по-настоящему хорошие качества вашего аппарата действительно превосходят конкурентов.

Заметим, однако, что недостатки должны быть относительно мелкими. Вот почему мы редко встречаем рекламные кампании с лозунгами вроде «По оценке J. D. Power и коллег, заняла последнее место в своем классе по мощности, но, как только мы получим этот никчемный одр под опеку, мы будем больше стараться».

## 29. Какие ошибки заставляют раскошелиться

**Франсуа, герцог де Ларошфуко**, французский писатель и моралист XVII века, писал: «Мы признаем в своих маленьких недостатках только для того, чтобы убедить людей, что у нас нет больших». Тем самым он предвосхитил поразительный успех рекламной кампании знаменитого «Фольксвагена Жука». Кампания ловко использовала недостатки продукта. Но попытка применить сообщение подобного типа ставит перед нами дилемму: в *каких* мелких недостатках следует признаваться?

Исследование, проведенное социологом Гердом Боне и его коллегами, содержит вывод: для максимальной убедительности таких двусторонних призывов между обнародованными отрицательными и положительными качествами должна существовать четкая связь. В одном из своих исследований Боне создал три разные версии рекламы для ресторана. Одна указывала только на положительные качества, например говорилось об уютной атмосфере. Во второй упоминалось об этих положительных качествах и некоторых отрицательных. Например, в дополнение к упоминанию об уютной атмосфере в рекламе сообщалось, что у ресторана нет своей парковки. В третьей версии говорилось об отрицательных чертах с добавлением связанных с ними положительных. Например, ресторан описывался как очень маленький, но зато очень уютный.

Поэтому участники, видевшие последнюю рекламу, могли связать отрицательные стороны ресторана с положительными («Там мало места, но это создает уютную атмосферу»). Короче, хотя оба типа двусторонних сообщений вызвали доверие к владельцу ресторана, наиболее высокой оценки ресторан добился после двустороннего сообщения, в котором положительные и отрицательные качества были связаны.

Результаты показывают, что если вы в первую очередь стремитесь увеличить доверие окружающих, то типы недостатков, о которых вы упоминаете в двусторонних сообщениях, не играют существенной роли. Но если одновременно вы хотите повысить положительное отношение к предмету обсуждения – будь то ресторан, продукт или даже ваши полномочия, – то вы должны убедиться, что каждое описанное вами темное пятно прикрито

серебристой пленкой. Возьмем пример из жизни: когда президент США Рональд Рейган готовился к переизбранию в 1984 году, некоторые избиратели были обеспокоены тем, что он слишком стар, чтобы эффективно отработать второй срок. Во время президентских дебатов с соперником Уолтером Мондейлом Рейган признал, что стар, и заявил: «Я не ставил возраст вопросом этой кампании. Я не собираюсь использовать в политических целях юность и неопытность моего оппонента». Хотя первой реакцией Мондейла был смех, позже ему стало не до смеха: он потерпел самое сокрушительное поражение в истории президентских выборов в США.

Это исследование также имеет множество приложений к бизнесу. Предположим, вы представляете новому клиенту недавно выпущенный продукт вашей компании. Он имеет хорошие характеристики и превосходит продукт вашего конкурента, но уступает по цене: ваш продукт стоит приблизительно на 20 процентов больше, чем тот, которым уже пользуется новый клиент. Вы также знаете, что эти 20 процентов компенсируются тем, что ваш продукт дольше работает и является более экономичным. К тому же он действует быстрее, более компактен и занимает значительно меньше места, чем продукт конкурентов.

Результаты этого исследования показывают: после того как вы упоминаете о слабой стороне – надбавке к цене, вы должны перейти к выгоде, связанной с ценой, а не с каким-то другим качеством вашего продукта. Заявление типа: «По сравнению с конкурентом цена нашего продукта на 20 процентов больше, но это будет более чем компенсировано, если учесть продолжительность его работы и сокращение затрат на его обслуживание» окажется более убедительным, чем утверждение: «Наш новый продукт стоит дороже, зато он намного быстрее действует и занимает меньше места, чем продукт конкурента».

Иными словами, ведите разговор так, чтобы после обсуждения каждого недостатка следовало связанное с ним достоинство и нейтрализовало недостаток.

Когда судьба дает нам лимоны, мы должны сделать лимонад, а не яблочный сок.

### **30. Когда нужно признать, что вы были не правы**

**В феврале 2007 года JetBlue Airways**, недорогая американская авиакомпания, расположенная в Нью-Йорке, разочаровала тысячи пассажиров. Последовали упреки в плохой подготовке и неэффективных решениях, принятых в условиях суровой зимней погоды в северо-восточной части Соединенных Штатов. Дело в том, что в ожидании бури почти все авиакомпании, занимающиеся пассажирскими перевозками в регионе, отменили огромное количество рейсов. В отличие от них JetBlue обнадежила пассажиров, утверждая, что самолеты взлетят. Но буря не унялась, поэтому многие клиенты JetBlue остались недовольны.

Пережив ночной кошмар, поставив тысячи пассажиров в аэропортах и на предангарных площадках в трудные условия, JetBlue столкнулась с необходимостью принять решение по поводу переговоров с общественностью: кого или что следует обвинить? Нужно ли свалить все на внешние факторы, то есть экстремальные погодные условия, или, наоборот, внутренние факторы, связанные с работой компании? Компания выбрала второе и признала: неудачи JetBlue во время оттепели вызваны внутренними, а не внешними проблемами. Она проявила храбрость и чувство смирения и признала свои ошибки, что так редко встречается среди организаций, которые очень неохотно принимают на себя вину за оплошность или просчет. Правильным ли было решение JetBlue с точки зрения исследований по влиянию? Ведь многие компании в их положении даже не стали бы рассматривать такой вариант!

Ученый-социолог Фиона Ли и ее коллеги предположили: организации, приписывающие неудачи внутренним причинам, не только выиграют во мнении общества, но и получают прибыль. Они утверждают, что, обнародовав внутренние, потенциально управляемые неудачи, вы создадите впечатление, что организация в высокой степени контролирует свои ресурсы, а значит, управляет своим будущим. Они также предположили: общественность допускает, что у компании есть план изменения методов работы в первую

очередь для решения проблем, из-за которых возникли неприятности.

Чтобы проверить это, Ли и ее коллеги провели короткое исследование, в котором участники прочитывали один из двух ежегодных отчетов фиктивных компаний. В обоих объяснялось, почему компания так плохо работала в течение последнего года. Половина участников читала ежегодный отчет, в котором вина возлагалась на внутренние (но потенциально управляемые) факторы, вызвавшие плохую работу.

#### **Фиктивный отчет компании А**

*Неожиданное падение доходов в этом году в первую очередь объясняется некоторыми стратегическими решениями, принятыми в прошлом. Решение приобрести новую компанию и протолкнуть несколько новых препаратов на международные рынки вызвало краткосрочное снижение прибыли. В то же время команда управления не была полностью готова к неблагоприятным условиям, возникшим как во внутреннем, так и в международном секторах.*

Другая половина участников получила годовой отчет, в котором вина за плохую производительность возлагалась на внешние (и неконтролируемые) факторы.

#### **Фиктивный отчет компании В**

*Падение доходов в этом году в первую очередь связано с неожиданным спадом во внутреннем и международном экономическом окружении и возросшей международной конкуренцией. Непосредственной причиной краткосрочного снижения продаж и трудностей при внедрении нескольких ключевых препаратов на рынок послужили неблагоприятные рыночные условия. Эти неожиданные условия являются следствием принятия новых федеральных законов и находятся вне нашего контроля.*

Для оценки отчета участникам был предложен ряд показателей. Участники, прочитавшие отчет компании А, дали ей более высокую оценку, чем участники, прочитавшие отчет компании В.

Но исследователи на этом не остановились. Они захотели проверить свою гипотезу в условиях реальной жизни. Для этого они собрали сотни подобных заявлений из годовых отчетов четырнадцати компаний за 21 год. Они обнаружили: когда эти компании в ежегодных отчетах объяснили свои неудачи внутренними и управляемыми факторами, то через год цены на их акции оказывались выше, чем когда они указывали на внешние и неконтролируемые факторы. Поэтому брать на себя ответственность за свои ошибки и признавать, что вы были не правы, – это подходящий метод не только для вас, но и для вашей компании. Тогда почему такое поведение оказывается редкостью? Часто, сделав дорогостоящую или ставящую в неловкое положение ошибку, виновник, будь то человек или организация, старается отвлечь внимание от источника проблемы и делает попытку обвинить окружающих или внешние факторы. Выбирая подобный подход, мы создаем для себя две большие проблемы. Во-первых, как показывают исследования, эта стратегия, скорее всего, окажется неэффективной, поскольку не доказывает скептикам, что мы можем установить и контролировать проблему. Во-вторых, даже если нам удалось на короткое время отвлечь внимание от ошибки, позже она обязательно станет известной. И тогда уж выплывет наружу и попытка ее скрыть.

Это справедливо не только для компаний, но и для людей. Оказавшись в таком положении, совершив ошибку, вы должны ее признать и сразу начать действовать по плану: показать, что можете контролировать ситуацию и правильно ее разрешить. Эти действия не только не умаляют ваше достоинство, но и в конце концов сделают вас более влиятельным. Вас будут считать не только способным победить трудности, но и честным.

В целом результаты этого исследования показывают: если вы ищете виноватого и указываете на внешние факторы, а не на себя, очень возможно, что вы и ваша организация

окажетесь в проигрыше.

### 31. Когда порадует неработающий сервер

**Компьютерные глюки** вызывают сильнейшее раздражение и мешают работать. Тем не менее последние исследования показывают: в определенных случаях компьютерные глюки – благо, а не проклятие для вашего бизнеса.

Социологи Чарльз Наквин и Терри Клатцберг предположили, что когда в качестве основной причины происшествия организации ссылаются на технические устройства, а не на человеческие ошибки, то клиенты склонны их прощать. Чтобы проверить эту гипотезу, ученые провели исследование. Студентов, изучавших бухгалтерский учет, попросили прочитать статью в фиктивной газете. В статье описывалась реальная авария, случившаяся с двумя пригородными поездами Чикагского управления городским транспортом, во время которой многие были ранены и еще большему количеству людей были причинены неудобства. Половине участников сказали, что проблема вызвана технической ошибкой. Точнее, им сообщили, что ошибка произошла в компьютерной программе поезда. Вместо того чтобы остановиться, он поехал вперед. Другой половине участников сказали, что авария вызвана ошибкой человека – вместо того чтобы затормозить, машинист поехал вперед. Результаты показали: участники, которым было сказано о технической ошибке, почти не обвиняли Чикагское управление городским транспортом, в отличие от тех, которым сказали об ошибке машиниста.

В другом исследовании ученые использовали реальный инцидент, который произошел на территории университета. Пользователи не могли отправлять по электронной почте ничего, кроме адреса кампуса. Так продолжалось весь рабочий день. Исследователи раздали отчеты об этом инциденте студентам МДА<sup>8</sup> с вопросом: какова степень вины управляющего сетью университетских компьютеров офиса информационных технологий (ОИТ) и следует ли привлекать его к ответственности за этот сбой? Прежде чем отвечать на этот вопрос, половина студентов МДА узнала, что произошедший сбой «считается результатом компьютерной ошибки, из-за которой сгорел сервер». Другой половине было сказано, что сбой вызван «ошибкой оператора, которая привела к тому, что сгорел сервер». Результаты показали: когда участники эксперимента считали, что сбой вызван ошибкой человека, а не техники, они обвиняли ОИТ и предлагали назначить больший штраф.

Почему? Результаты исследования показывают, что когда люди узнают причину проблемы, то думают, можно ли было ее избежать. А несчастные случаи, вызванные ошибками людей, не представляются неизбежными, в отличие от вызванных техническими неполадками. Вероятно, считается, что в случаях, вызванных человеческими ошибками, нужен более жесткий контроль.

Как мы уже говорили в предыдущей главе, большинство из нас склонны преуменьшать или даже скрывать произошедшие ошибки, особенно если они отрицательно повлияли на наших клиентов или коллег. Сталкиваясь с такими увертками, пострадавшие от инцидента вполне могут предположить: проблема вызвана ошибкой человека, которой можно было избежать. И хотя в целом сделанная вами или вашей организацией ошибка простительна, в случае технологических, а не человеческих ошибок следует сделать все возможное, чтобы довести до окружающих важную информацию. Только убедитесь, что окружающие поняли, что вы выявили проблему, а значит, контролируете ситуацию и способны предотвратить повторение.

На сегодняшний день задержки, вызванные техническими неполадками, превращаются во все более разрастающуюся проблему нашей жизни. И действительно, исследования показывают, что средний гражданин Великобритании тратит более восемнадцати часов в год на задержки из-за технических проблем, связанных с общественным транспортом. А это

---

<sup>8</sup> Магистр делового администрирования – учебное заведение по подготовке руководителей среднего и высшего звена. *Прим. пер.*

более 55 дней человеческой жизни. Возмущение и разочарование порождают задержки любого рода, но еще большее бешенство вызывает отсутствие информации о причине задержки. Поэтому, если вы сами оказались в незавидном положении и должны объявить о проблеме или задержке, вызванной техническими трудностями, следует как можно скорее предоставить информацию пострадавшим. Это приведет к двойному эффекту. Во-первых, вы представите себя желающим помочь, информированным, поддерживающим пострадавших. Во-вторых, дадите им понять, что знаете источник неполадки, а поэтому проконтролируете его в будущем.

## 32. Как сходство меняет результат

**Летом 1993 года** паводковая вода разлившейся реки Миссисипи угрожала разрушить несколько городов на Среднем Западе, в том числе Куинси в штате Иллинойс. Перед лицом неминуемой опасности сотни жителей Куинси работали день и ночь, чтобы обезопасить уязвимые районы, принеся туда тысячи мешков с песком. Жителей охватило уныние: поставки питания и материалов постоянно уменьшались, усиливались усталость и пессимизм и, что хуже всего, повышался уровень воды. Однако настроение волонтеров значительно улучшилось, когда они узнали, что жители небольшого городка в штате Массачусетс пожертвовали им большое количество провизии и она уже в пути.

Что же заставило жителей города, расположенного за тысячу миль, проявить такую щедрость? И почему они решили помочь именно Куинси, а не какому-нибудь другому из многих городов и населенных пунктов, которым угрожали паводковые воды?

Значительное количество психологических исследований показывает, что с наибольшей вероятностью мы будем ориентироваться на поведение людей, которые имеют похожие личностные характеристики, а именно систему ценностей, убеждения, возраст и пол. В данной конкретной ситуации причина лежит в почти неуловимом и, казалось бы, весьма опосредованном сходстве. Просто из-за названия. Жители города Куинси в штате Массачусетс чувствовали связь с жителями города Куинси в штате Иллинойс, и она была достаточно сильной, чтобы мотивировать щедрость.

Чем это объяснить? Социальные психологи обнаружили: мы, как правило, хорошо относимся к некоторым нюансам, связанным лично с нами, например таким, как наши имена. Иногда эта тенденция проявляется удивительно мощно. Например, факты свидетельствуют: человек охотнее выполнит просьбу незнакомца, если узнает, что они родились в один день.

В другой серии исследований ученый Рэнди Гарнер по почте отправил совершенно незнакомым людям опросник. Адресаты были разделены на две группы. В сопровождающем листе для первой группы человека, чье имя походило на имя отправителя опросника, просили заполнить и вернуть его. В сопровождающем листе для второй группы содержалась такая же просьба к человеку, чье имя было совершенно непохоже на имя отправителя. Например, человек по имени Роберт Грир мог получить опросник от человека по имени Боб Греггар, или женщина по имени Синтия Джонстон могла получить опросник от женщины по имени Синди Йохансон. Отправителями для второй группы были пять научных сотрудников, участвовавших в исследовании.

В результате люди из первой группы почти в два раза чаще заполняли и возвращали опросник, чем люди из второй (56 процентов по сравнению с 30). Более того, после завершения первого этапа исследования всем, кто вернул исходный опросник, были отправлены новые опросники по оценке роли различных факторов, которые могли повлиять на решение заполнить и вернуть опросник. На этот второй опросник ответило около половины адресатов, но ни один из них не указал, что на решение заполнить опросник повлияло имя отправителя. Эти результаты показывают как силу, так и неуловимость сходства, послужившего стимулом к помощи.

Вывод: потенциальные клиенты более восприимчивы к уговорам продавца, похожего

на них по некоторым параметрам, которые могут включать имя, убеждения, родной город или альма-матер. Указание на сходство может быть и первым шагом к решению серьезного конфликта с другими сотрудниками или даже соседом. Естественно, мы выступаем не за то, чтобы ради расположения других придумывать себе черты или характеристики. Однако в случае действительно имеющегося сходства мы предлагаем упомянуть о нем в беседе, прежде чем делать предложение или устраивать презентацию.

### 33. Как имя определяет судьбу

**В одном из эпизодов американской версии** британской телекомедии «Офис» директор филиала Майкл Скотт обнаруживает, что его льстивый подчиненный, Дуайт Шрут, пытается за его спиной убедить высшее руководство поставить его на место Майкла. Чтобы прикрыть свое отсутствие на работе, Дуайт говорит Майклу: он должен пойти к зубному врачу, чтобы поставить коронку. Когда Дуайт возвращается в офис, Майкл спрашивает его, как там прошло у стоматолога. Не зная, что Майклу известно о его происках, Дуайт пытается блефовать.

**Майкл :** Эй, а я думал, что вы не должны ничего есть в течение нескольких часов после того, как вам поставили коронку.

**Дуайт** [*жует конфету*]: ... У них новый вид быстросохнущего клея.

**Майкл :** Да? Кажется, у вас хороший стоматолог.

**Дуайт :** О да.

**Майкл :** Как его фамилия?

**Дуайт** [*длинная пауза*]: Крентист.

**Майкл :** Фамилия вашего стоматолога Крентист?

**Дуайт :** Да.

**Майкл :** Хм... очень похоже на стоматолога<sup>9</sup>.

**Дуайт :** Может быть, поэтому он и стал стоматологом.

Объяснение Дуайта, что привлекло «д-ра Крентиста» к профессии стоматолога, звучало бы смешно и даже глупо, если бы не новое исследование, которое ясно показывает: подобные утверждения могут иметь реальные основания. В предыдущей главе мы обсуждали, что люди, как правило, охотнее выполняют просьбы тех, кто в чем-то похож на них, даже если сходство поверхностно, например та же фамилия. Но возможно ли, чтобы наши имена и фамилии оказывали влияние на важные и определяющие жизнь решения, такие как выбор карьеры или места проживания?

Исследования, проведенные ученым-бихевиористом Бреттом Пелхемом и его коллегами, показывают, что да. Они подтверждают: тяга к предметам, которые ассоциируются с нашими именами, действительно имеет трудноуловимое, но мощное влияние на основные жизненные решения. Например, по мнению исследователей, существует связь между именем Сюзи и тем, что она выбрала работу продавщицы ракушек<sup>10</sup> на берегу моря<sup>11</sup>, а Питер Пайпер занялся упаковкой маринованных перцев<sup>12</sup>, а не чем-то иным: людей привлекли профессии с названиями, похожими на их имена.

Чтобы проверить эту идею, Пелхэм написал список имен, которые звучали похоже на слово *дантист*, например Деннис. В соответствии с данными переписи населения, среди мужчин, проживающих в США, имя Деннис занимало 40-е место по частоте, а имена Джерри и Уолтер – 39-е и 41-е места соответственно. Вооружившись этой информацией, Пелхэм провел поиск по национальному каталогу Американской ассоциации стоматологов, выясняя,

<sup>9</sup> Стоматолог по-английски dentist (дентист). *Прим. пер.*

<sup>10</sup> Ракушка по-английски seashell (сишел). *Прим. пер.*

<sup>11</sup> Берег моря по-английски seashore (сишо). *Прим. пер.*

<sup>12</sup> Маринованные перцы по-английски pickled peppers (пиклд пеперз). *Прим. пер.*

какое количество стоматологов имеют одно из этих трех имен. Если имена людей не оказывают влияния на карьеру, следует ожидать, что количество стоматологов с этими именами будет приблизительно равным. Однако Пелхэм с коллегами обнаружили иное. Общенациональный поиск показал: среди стоматологов 257 человек носили имя Уолтер, 270 – имя Джерри и 482 – Деннис. Это означает, что имя Деннис наблюдается у стоматологов приблизительно на 82 процента чаще, чем можно было бы ожидать, если бы сходство имен не оказывало влияния на выбор профессии. Аналогичным образом люди, чьи имена начинаются с *Geo*<sup>13</sup>, например Джордж или Джеффри<sup>14</sup>, диспропорционально чаще занимаются науками о Земле (например, геологией). В самом деле, даже первая буква имени может влиять на выбор специальности человека. Например, выяснилось, что владельцы хозяйственных магазинов<sup>15</sup> приблизительно на 80 процентов чаще имеют имена, начинающиеся с буквы Н, чем с буквы R, а кровельщики<sup>16</sup> примерно на 70 процентов чаще имеют имена, которые начинаются с R, чем с Н. Конечно, если вы опросите, скажем, тысячу кровельщиков, имена которых начинаются с R, сыграли ли имена какую-либо роль в выборе их профессии, вполне вероятно, что половина посмотрит на вас как на сумасшедшего, а другая половина сочтет вас идиотом<sup>17</sup>.

Оказывается, тяготение к предметам, названия которых схожи с нашими именами, играет роль и в других важных областях жизни, в том числе в выборе места, где мы решаем поселиться. Приведу лишь некоторые из результатов Пелхэма и его коллег. Они выявили диспропорциональную частоту.

- Люди переезжают в штаты, названия которых похожи на их имена. Например, женщины с именем Флоренс непропорционально часто переезжают во Флориду, а женщины по имени Луиза – в Луизиану.

- Люди переселяются в города, названия которых содержат цифры, соответствующие дате их рождения. Например, в городах, названия которых содержат цифру два, например таких, как Ту-Харборз (Две гавани), непропорционально большое число жителей, родившихся 2 февраля (2/2), в то время как в городах, которые имеют в названии цифру 3, таких как Три-Форкс (Три дороги), – родившихся 3 марта (3/3).

- Люди предпочитают жить на улицах, названия которых соответствуют их именам. Другими словами, некий г-н Вашингтон с большей вероятностью выберет дом на Вашингтон-стрит, чем некий мистер Джефферсон.

- Даже жениться люди предпочитают на тех, кто имеет похоже звучащие первое имя или фамилию. При прочих примерно равных обстоятельствах, если Эрик, Эрика, Чарльз и Шарлотта впервые встретятся, то в первое время у Эрики будет больше шансов завязать романтические отношения Эриком, чем с Чарльзом, а с Шарлоттой, скорее, произойдет обратное.

- Когда людей просят довериться своим чувствам и интуиции, люди предпочитают продукты, названия которых начинаются с той же буквы, что и их имена. Поэтому женщина по имени Ариэль с большой вероятностью поставит в начало своего списка плитку шоколада Aero, чем человек по имени Ларри, который, вероятнее, выберет Lion Bar.

Единственное, что может это исследование рекомендовать компаниям, придумывающим названия новых продуктов для выпуска их на массовый рынок, – это не давать названий, которые начинаются с редких букв, таких как Z, X и Q. Но, если вы разрабатываете программу, начинание или продукт для определенных специфических

---

13 Geo – земля (лат.). Прим. пер.

14 George – Джордж (англ.), Geoffrey – Джеффри (англ.). Прим. пер.

15 Hardware – здесь: хозяйственный магазин (англ.). Прим. пер.

16 Roofers – кровельщики (англ.). Прим. пер.

17 Это обстоятельство было подчеркнуто на недавней конференции, где выступал один из авторов книги. Стремясь указать на ситуацию, когда между именем и профессией нет никакого сходства, один из участников заметил: «У меня есть друг по имени Деннис, и он не стоматолог». Отвечая на вопрос другого участника, чем же его друг Деннис зарабатывает на жизнь, он тяжело вздохнул и сказал: «На самом деле он занимается сносом зданий» (demolition – разрушение (зданий) (англ.)). Прим. авт.

клиентов, вы можете использовать силу естественного притяжения людей к тому, что напоминает их самих, и подыскивать соответствующее название. Особое внимание следует уделять титулу клиента или даже просто первой букве его имени. Например, если вы планируете прилепить стратегию к Pepsi, назовите ее Предложение Пепси или как-нибудь наподобие Плана Петерсона, и у нее будет больше шансов оказаться эффективной. И пока эта программа точно подходит конкретному клиенту, стратегия окажется не только успешной, но и совершенно бесплатной.

Точно так же, если вам трудно заинтересовать своего ребенка чтением книг, найдите ту, название которой имеет некоторое сходство с ним или с ней (например, Гарольду или Гарриет можно предложить почитать «Гарри Поттера»), и это может оказаться причиной того, что книга им понравится. Или, если маленькие Крейг или Кристалл смертельно боятся идти к стоматологу, вы всегда можете посмотреть в справочник «Желтые страницы» и постараться найти стоматолога с именем Крентист...

### **34. Как получить чаевые от тех, кому мы их даем**

**От бизнес-ланчасклиентами** до приятного времяпрепровождения с нашими друзьями и семьей – рестораны играют существенную роль в нашей профессиональной и личной жизни. Хотя мы многое получаем, просто общаясь в неформальной обстановке за столом, одно небольшое преимущество от посещения ресторана можно получить от совершенно другой группы людей – той, которая надеется на большие чаевые в течение дня, но нечасто дает их сама.

Группа официантов может многое рассказать о том, как быть более убедительными. Возьмем один пример. Многие официанты знают, что смогут получить больше чаевых, если в точности повторяют слова клиентов. Многие из нас встречались с официантами или официантками, которые, приняв наш заказ, пассивно говорят «Ок» или, что еще хуже, даже не подтверждают его. Поэтому неудивительно, что мы предпочитаем, чтобы нас обслуживали те, кто не оставляет нас в неизвестности: не принесут ли нам вместо чизбургера, который мы заказали, сэндвич с курицей?

Часть исследования Рика ван Баарена посвящена проверке идеи, что точное повторение слов клиента увеличивает чаевые официанта. Без перефразирования, кивка и «Ок». Просто повторение слово в слово. Однажды простое повторение слов клиента после заказа позволило официантам одного ресторана увеличить чаевые почти на 70 процентов.

Почему зеркальное отражение другого человека приводит к щедрости? Возможно, это связано с нашей природной склонностью предпочитать людей, похожих на нас. В самом деле, исследователи Таня Чартранд и Джон Барг доказали: сходство в поведении людей вызывает между ними чувство симпатии и укрепляет связи. В одном из экспериментов исследователи создали ситуацию, в которой между двумя людьми происходило краткое взаимодействие (на самом деле, одним из них был научный сотрудник). В половине случаев научный сотрудник зеркалил осанку и поведение другого участника. То есть, если участница исследования сидела, скрестив руки, и постукивала ногой, научная сотрудница также садилась, скрестив руки, и постукивала ногой. В другой половине случаев научная сотрудница не копировала поведение исследуемых.

Исследователи обнаружили: тем участницам, поведение которых зеркалили, в отличие от тех, кого не зеркалили, научная сотрудница понравилась больше. Они чувствовали, что с ней легче найти общий язык. Вероятно, официанты, которые точно повторяли слова клиентов, получали больше чаевых тоже из-за симпатии – ведь мы хотим делать приятное и сказать «да» людям, которые нам нравятся.

Недавно исследователь Уильям Маддакс и его коллеги провели ряд экспериментов по изучению этих процессов в других условиях, в частности при переговорах. Они предположили: зеркальное поведение во время переговоров может привести к лучшим результатам не только для того человека, который зеркалит, но также и для другой стороны.

Например, в одном эксперименте студентов МДА проинструктировали или слегка зеркалить (например, облокотиться на спинку стула, если это сделал визави) партнера во время переговоров, или не зеркалить его совсем. Когда одна из сторон зеркалила противоположную сторону, соглашение достигалось в 67 процентах случаев, а когда нет – только в ничтожных 12,5 процента. На основании дополнительных данных, полученных из эксперимента, исследователи пришли к выводу: зеркальное поведение привело к повышению доверия, а повышение доверия – к тому, что один из участников переговоров обычно чувствовал себя настолько комфортно, что раскрывал некоторые подробности, которые, в конечном счете, позволяли сойти с мертвой точки и достигнуть взаимовыгодного соглашения.

Наверняка с вами тоже это случалось: вы приходите на встречу с членами команды или на переговоры с оппонентом и замечаете, что зеркалите их позу. Обычно, когда человек это замечает, он старается изменить свою позу таким образом, чтобы она больше не копировала позу другого человека. Иными словами, вы действуете, как будто в таком поведении есть нечто неправильное. Это исследование доказывает прямо противоположное: зеркальное поведение должно привести к лучшим результатам для вас обоих и уж точно не принесет вам вреда.

Эти открытия применяются и другими способами. Например, если вы занимаетесь продажами или обслуживаете клиентов, то достигнете большего взаимопонимания, если сначала повторите слова клиента в форме вопроса, жалобы или даже приказа (например: «Так вы говорите, *что хотели бы приобрести десять единиц сейчас с возможностью увеличения до двадцати единиц в мае?* »).

Смысл результатов исследования становится еще более понятным, если мы рассмотрим не слишком приятный пример – ряд записей телефонных разговоров, проведенных центром обслуживания клиентов, которые одного из нас недавно попросили прокомментировать. Им позвонила раздраженная клиентка и потребовала, чтобы ее соединили с менеджером. Она была рассержена из-за некоторого обещания, которое компания дала, но не смогла выполнить.

«Мне жаль, что вы расстроены», – ответил ей оператор центра обслуживания клиентов.

«Я не расстроена, я зла», – ответила клиентка, повысив голос.

«Да, я слышу, что вы обеспокоены».

«Обеспокоена? Обеспокоена? Я не обеспокоена, я возмущена», – закричала клиентка.

Разговор быстро превратился в борьбу характеров: клиентка все больше накалялась из-за нежелания оператора признать, что она возмущена. Простое повторение слов клиента могло привести к другому результату. Лучшим ответом было бы: «Мне жаль слышать, что вы возмущены. Что мы с вами можем сделать, чтобы разрешить ситуацию?» Ответив так, каждый из нас может добиться нужного результата, создать взаимопонимание и улучшить взаимоотношения.

Какова мораль этой истории? Мы можем многое узнать о влиянии на других, наблюдая за взаимодействием официантов с клиентами. Люди говорят, что имитация – это высшая форма лести. Но эти стратегии показывают, что имитация также является и одной из базовых форм убеждения.

### **35. Какая улыбка заставит мир улыбнуться в ответ**

«**Не открывайте магазин до тех пор**, пока вам не захочется улыбнуться», говорит простая, но поучительная китайская поговорка. Мы все слышали о необходимости обслуживания с улыбкой, но похожи ли улыбки? Может ли вид вашей улыбки произвести положительный эффект на тех, кто ее видит?

Ученый-социолог Алисия Гренди и ее коллеги задались вопросом: все ли типы улыбок одинаково эффективны, когда речь идет об обслуживании клиентов. Основываясь на результатах предыдущего эксперимента, показавшего, что люди легко различают

искренние и искусственные улыбки, команда исследователей решила, что подлинность улыбок работников сферы обслуживания могла бы оказывать влияние на удовлетворенность обслуживанием, несмотря даже на то, что разница между двумя этими типами улыбок очень тонка.

В одном исследовании, разработанном для проверки этой гипотезы, исследователи попросили участников посмотреть один из нескольких видеofilmов с записью разговоров между сотрудником гостиницы и гостем у стойки регистрации. Участникам было предложено сказать, насколько они были бы удовлетворены взаимодействием, окажись они на месте гостя. Участники не знали, что на видео не настоящая сцена, а постановка – исследователи наняли актеров, чтобы последние сыграли сотрудника и гостя.

Хотя сценарий оставался одинаковым, исследователь давал разные указания актрисе, игравшей роль сотрудницы. В одном случае ее попросили сыграть положительные чувства по отношению к гостю и думать о том, как сделать, чтобы гость почувствовал себя хорошо, – искренняя улыбка. В другом случае ей сказали, что она обязана улыбаться при общении с клиентом, – неестественная улыбка. В этом эксперименте исследователи также моделировали плохую и хорошую работу сотрудницы гостиницы.

Первое открытие очевидно: наблюдатели заметили, что клиент испытывал удовлетворение, когда служащая выполняла свои обязанности хорошо, в сравнении с тем, когда она выполняла их плохо. Второе – что когда сотрудница работала плохо, искренность улыбки не влияла на удовлетворенность клиента. Однако, когда работа выполнялась хорошо, те, кто видел видео с «искренней улыбкой», дали более высокую оценку, чем те, кто смотрел видео с «искусственной улыбкой».

Во втором исследовании, проходившем в естественной обстановке, исследователи опросили случайно выбранных постоянных клиентов ресторана, насколько они удовлетворены работой официантов. Есть ли у них ощущение искренности положительного отношения официантов к постоянным клиентам? В соответствии с результатами остальных исследований постоянные клиенты, которые чувствовали по-настоящему положительное отношение официантов, были больше удовлетворены обслуживанием.

Результаты этого исследования возвращают нас к старой поговорке «Улыбнись, и тебе улыбнется весь мир». Но если вы улыбаетесь неискренне, то в ответ люди могут нахмуриться. Так как же нам поощрять других, чтобы получать положительный результат?

Одна из возможностей для менеджеров сервис-ориентированных компаний может состоять в том, чтобы устраивать для сотрудников эмоциональные тренинги, которые научат их лучше управлять своим настроением или поднимать его. Помимо прочего, качество взаимодействия несчастных сотрудников, вынужденных через силу улыбаться клиентам, ухудшит качество взаимодействия, что в итоге приведет к снижению удовлетворенности клиентов. Однако такой эмоциональный тренинг требует много времени и денег.

Второй и более общий подход, который мы все можем использовать, это следовать мудрости Бенджамина Франклина: «Ищите в каждом хорошие качества». Многие из нас тратят слишком много времени на выискивание ошибок окружающих людей. Если вместо этого мы будем искать положительные стороны, которые нам нравятся, то станем больше их любить, и в результате они тоже будут больше любить нас. Короче говоря, все идет из головы. Этот подход может быть не менее плодотворным при общении с начальством. Приведем один пример: у одного из нас есть знакомая, у которой были очень тяжелые отношения с начальником. Они редко смотрели друг другу в глаза, и более того, он действительно не нравился ей как человек. Но однажды она решила, что последует совету Франклина. Хотя ее начальник не был приятным человеком, он был очень предан своей семье, и этой чертой она искренне восхищалась. После того как она сконцентрировалась на этом качестве, он постепенно начал нравиться ей все больше и больше. Однажды она сказала ему, что восхищается его отношением к семье, и это она могла сказать совершенно честно. К ее удивлению, на следующий день он пришел в ее кабинет и предупредил, чтобы она была осторожна с определенной информацией. Это оказалось очень полезно ей.

Поступок, который, как она уверена, он раньше никогда бы не совершил.

### 36. О чем расскажет чрезмерный запас кухонных полотенец

**Сразу после объявления о смерти** папы римского Иоанна Павла II вечером 2 апреля 2005 года произошла странная вещь. Без всякой видимой причины толпы людей бросились в сувенирные магазины и начали скупать всевозможные памятные предметы, такие как кофейные чашки и серебряные ложки. Их поведение можно было бы легко объяснить, если бы они покупали небольшие безделушки или предметы с изображением Иоанна Павла II – просто в качестве сувенира на память о том, что он был главой католической церкви. Но на этих сувенирах не было изображений недавно умершего папы. На самом деле такой давки не было даже в Ватикане, Риме и Италии, а описываемое событие произошло за тысячи миль. Тем не менее нет никаких сомнений, что эти удивительные покупки как-то связаны со смертью папы.

Многие считают, что папа римский Иоанн Павел II сыграл заметную роль в падении коммунизма и оказал существенное влияние на многие другие вопросы, от идеологии потребительства до аборта... Но кофейные чашки на память? И не просто кофейные чашки, а королевские, точнее, те, которые были выпущены по случаю свадьбы Чарльза, принца Уэльского, с Камиллой Паркер-Боулз, назначенной на пятницу, 8 апреля 2005 года, в Виндзоре<sup>18</sup>, в Англии. На самом деле расхватывали не только кофейные чашки. Целью охотников за сувенирами стали чайные сервизы, серебряные ложки, кухонные полотенца, коврики для мыши и брелоки. Что могло стать причиной столь удивительного стихийного движения?

В понедельник, 4 апреля 2005 года, Ватикан объявил, что отпевание папы римского Иоанна Павла II состоится в Риме в следующую пятницу – в тот же день, на который была назначена королевская свадьба. В знак уважения и для того, чтобы принц Уэльский мог присутствовать на похоронах, королевская семья поспешно перенесла свадьбу на следующий день после похорон, на субботу, 9 апреля 2005 года. В результате все сувенирные магазины в Виндзоре оказались заполненными выпущенными к свадьбе сувенирами с неправильной датой. Обнаружив потенциальную возможность получить финансовую прибыль, люди бросились скупать сувениры с неправильной датой, предполагая, что позже смогут дорого продать эти в будущем дефицитные товары, может быть, на eBay или заинтересованным коллекционерам.

Сувениры с неправильной датой стали современным Черным пенни<sup>19</sup>. А так как о покупке сувениров с неправильной датой стало известно, количество охотников увеличилось еще больше. Вскоре все сувениры были распроданы. Некоторые журналисты, которые уже были в Виндзоре и готовились освещать королевскую свадьбу, останавливали людей, выходящих из магазинов с сумками, полными сувениров, и спрашивали, часто ли они покупают подобные вещи. К их удивлению, большинство ответило, что нет. Охотников за сувенирами привлекли не необходимость купить кофейные кружки, не качество предметов и даже не их связь с событиями в королевской семье. Их привлекла неправильная дата и тот факт, что в будущем эти вещи смогут обеспечить им прибыль.

В течение пяти последних десятилетий исследователи процесса убеждения снова и снова приходят к выводу: редкие и уникальные предметы имеют для нас большую ценность. Мы сильнее хотим что-то иметь, когда узнаём, что этот предмет является редким и доступен лишь в ограниченном количестве и ограниченное время. В истории с сувенирами по случаю королевской свадьбы люди, по-видимому, решили, что из-за неправильной даты владельцы магазинов будут грузовиками вывозить и выбрасывать эти предметы. Забавно, что, поскольку свадьба была не самым популярным событием в королевской семье

---

<sup>18</sup> Летняя резиденция английских королей (Виндзорский замок). *Прим. пер.*

<sup>19</sup> Первая в истории почтовая марка. Она выполнена в черном цвете и имеет достоинство в один пенс. Является довольно редкой. *Прим. ред.*

за последнее время, пару дней спустя, когда магазины пополнились сувенирами с правильной датой, бо́льшая часть людей продолжала приобретать сувениры с неправильной. Сувениры с неправильной датой считались более редкими, хотя на самом деле оказались более распространенными и, следовательно, менее ценными.

Но было и несколько проницательных покупателей. Эти покупатели вернулись в магазины через несколько дней, чтобы купить сувениры с новой датой. Они понимали, что в свете стихийного движения самыми редкими будут полные наборы – кружка с неправильной датой и другая, в пару к ней, с правильной.

Но каким образом это поможет нам стать более убедительными? Если вы занимаетесь бизнесом, то должны предоставлять клиентам информацию о том, что действительно является редким и уникальным в ваших товарах и услугах. Подчеркнуть уникальные качества вашего продукта – верный способ заставить покупателей сказать «да» на ваше предложение, а не на предложение вашего конкурента. Точно так же можно убедить помочь коллег по работе – рассказать им об уникальности проекта или инициативы: «Нечасто мы получаем шанс принять участие в таком проекте!» Даже члены семьи отнесутся к вам более внимательно, если вы скажете, что ваши время и помощь ограничены и сокращаются. Просто и честно указывая, что ваши продукты, услуги, время или помощь ограничены, вы доводите их ценность до такого уровня, когда люди начинают больше ценить и их, и вас. Да и вообще мы более склонны говорить «да» тем людям, которых ценим.

Многие научные исследования подтверждают силу влияния дефицита на принятые решения. Действие принципа дефицита можно наблюдать и в повседневной жизни. В последние годы дефицитом стало даже «праздничное настроение» перед Рождеством. Да и можно ли его сохранить, наблюдая, как родители практически дерутся друг с другом, пытаясь купить игровые консоли по оптовой цене? В Великобритании дефицит бензина летом 2000 года привел к необычному поведению: люди всеми правдами и неправдами старались приобрести топливо, доступность которого была значительно ограничена. А вот еще один пример: сразу после того, как в феврале 2003 года компания British Airways объявила, что отстраняет от полетов «Конкорд», с продажами мест на этот самолет случилось обратное: они взлетели. А в октябре 2003 года ощущение потери заставило многие тысячи людей остановить машины и заблокировать основные автомагистрали, чтобы посмотреть на последний взлет «Конкорда». Следует заметить, что раньше эту картину можно было ежедневно наблюдать в течение тридцати лет.

Мы все испытывали психологический эффект принципа дефицита в повседневной жизни. Однако существует менее материальная область, в которой этот принцип действует еще более мощно, – это область информации. Исследования показали, что информация, которая является эксклюзивной, считается вдвойне более ценной и убедительной. Например, в исследовании, проведенном Амрамом Книшинским, оптовые покупатели говядины более чем вдвое увеличили заказы, когда им сообщили, что из-за погодных условий количество австралийской говядины, возможно, сократится. Это наглядная демонстрация влияния дефицита товаров. А когда покупателям было дополнительно сказано, что информация пришла из эксклюзивного источника и вообще неизвестна остальным (обе части информации о дефиците были правдой), они увеличили заказы на целых 600 процентов!

Эти открытия ясно дают понять, как сделать просьбы более убедительными и заставить откликнуться большее количество людей. Если вы передаете информацию, которая является уникальной, и не указываете на ее исключительность, то теряете прекрасную возможность использовать эффективную и этичную технику влияния.

## **37. Что можно выиграть, утратив**

**23 апреля 1985 года** компания Coca-Cola приняла решение, которое журнал Time позже назвал «маркетинговым фиаско десятилетия». Получив информацию, что большое количество людей предпочитает более сладкий вкус пепси, они решили снять с производства

традиционную формулу и заменить ее более сладкой Новой колой. Многие из нас помнят этот день. Согласно одному газетному сообщению, «Компания Соса-Кола не могла предвидеть разочарования и ярости, вызванных ее действиями. От Бангора до Бербанка, от Детройта до Далласа десятки тысяч любителей кока-колы как один принялись поносить вкус Новой колы и требовать свою старую колу обратно».

Пожалуй, самым ярким примером этой комбинации ярости, возмущения и тоски является история отставного инвестора из Сиэтла по имени Гей Маллинз, который стал чем-то вроде национальной знаменитости, создав общество под названием «Любители старой колы Америки». Это была огромная группа людей, которые действовали без устали, чтобы вернуть на рынок традиционную формулу с помощью всех доступных гражданских, судебных и законодательных средств. Например, Маллинз создал горячую линию, по которой граждане могли излить свой гнев и выразить свои чувства. По ней было получено более шестидесяти тысяч звонков. Он тысячами распространял значки и футболки, направленные против Новой колы. Он даже пытался подать групповой иск против компании Соса-Кола, который был быстро отклонен федеральным судьей. Самое удивительное в поведении г-на Маллинза – что для него не имели значения тесты вкуса: он предпочитал Новую колу оригинальной либо не мог определить между ними разницы.

Обратите внимание, что для г-на Маллинза более ценным было не то, что ему *больше нравилось*, а ощущение того, что *он теряет*. Через минуту мы вернемся к этой мысли. А пока следует отметить: даже после того как, уступив требованиям покупателей, руководство компании вернуло оригинальную кока-колу обратно на полки, оно оставалось уязвлено и потрясено тем, что на них свалилось. Дональд Кеог, в то время президент компании Соса-Кола, высказываясь о твердолобой приверженности покупателей к оригинальной коле, в числе прочего сказал: «Это замечательная американская тайна, прекрасная американская загадка. И вы можете измерить ее не больше, чем любовь, гордость или патриотизм».

Мы не согласны. Во-первых, никакой тайны, надо только знать психологию принципа дефицита. В частности, его связь с чувствительностью людей к потере того, что всегда у них было. Это особенно касается такого продукта, как кока-кола, связанного с историей и традициями людей и «всегда» существовавшего во всем мире.

Во-вторых, естественное стремление любителей кока-колы – не просто то, что *можно* измерить, но и то, что, по нашему мнению, компания Соса-Кола *измерила*, – в своем собственном исследовании рынка. Когда они принимали печально известное решение об изменении формулы, этот фактор встал прямо у них перед глазами. Но они не сопоставили собственные данные с факторами социального влияния.

Поскольку речь шла об исследовании рынка, сотрудники компании Соса-Кола не считали пенсы; они были готовы потратить миллионы долларов, чтобы убедиться, что правильно проанализировали рынок для нового продукта. Перед тем как принять решение перейти на Новую колу, они в течение трех лет, с 1981 по 1984 год, проводили тщательное исследование новой и старой формул на почти 200 000 людей в 25 городах. То, что они обнаружили с помощью вкусовых тестов, бо́льшая часть из которых проводилась вслепую, свидетельствовало о явном предпочтении (55 процентов 45) в пользу Новой колы. Однако некоторые тесты проводились с маркированными образцами. В этих исследованиях участникам заранее говорили, какая из кока-кол была старой, а какая новой. В этих условиях предпочтение Новой колы дополнительно увеличивалось на 6 процентов.

Как эти факты согласуются с тем, что, когда компания выпустила новую формулу, люди выразили явное предпочтение *старой* кока-коле? Единственным объяснением этой загадки является принцип дефицита: при вкусовых тестах люди не могли купить именно Новую колу, поэтому, когда они знали, что пробуют, то высказывали особенное предпочтение тому, чего в противном случае не смогли бы иметь. Но позже, когда компания заменила традиционный рецепт на новый, люди не смогли иметь старую колу, и тогда предпочтительной стала *она*.

Информация о 6-процентном увеличении предпочтения Новой колы была получена в ходе собственных исследований компании во время изучения разницы между слепым вкусовым тестом и тестом с идентификацией. Проблема в том, что они неправильно интерпретировали результаты. Вероятно, они сказали себе: «О, хорошо, значит, когда люди знают, что получают что-то новое, желание возрастает». Однако на самом деле 6-процентное увеличение означало, что желание резко возрастает, когда люди знают, что *они не могут его иметь*.

Удаление оригинальной кока-колы с прилавков означало не просто ее недоступность, но еще и потерю того, что люди привыкли иметь всегда. А более сильная чувствительность к возможной потере, чем к возможной выгоде, – лучше других подтвержденный социологический закон. Ученые-бихевиористы Даниэль Канеман и Амос Тверски были первыми, кто исследовал и ввел понятие «отвращение к потере». Оно объясняет довольно большую часть человеческого поведения в сфере финансов, принятия решений, ведения переговоров и убеждения.

Например, одним из следствий отвращения к потере является побуждение неопытных инвесторов преждевременно продавать те акции, стоимость которых возросла, – они не хотят терять то, что уже получили. С другой стороны, то же желание избежать потери заставляет этих инвесторов держаться за акции, которые подешевели после покупки. Поскольку продажа акций в этот момент принесет формальный и бесповоротный убыток инвестициям, многие из неопытных инвесторов неохотно принимают это решение, что часто приводит к еще большим потерям.

Отвращение к потере не менее важно с точки зрения маркетинга. Вообще говоря, маркетологи и рекламодатели занимаются тем, что сообщают о преимуществах своей продукции потенциальным клиентам. Поэтому чаще всего они ограничивают свои сообщения тем, что потенциальные клиенты могут выиграть. Но при таком подходе они теряют возможность представить свои сообщения значительно более убедительным способом, сосредоточив внимание на том, что аудитория может потерять. Они бы могли добиться гораздо большего успеха, если бы вместо формулировки: «Воспользуйтесь этой возможностью попробовать нашу новую продуктовую линейку с 20-процентной скидкой» они использовали формулировку: «Не упустите возможность попробовать нашу новую линейку продуктов с 20-процентной скидкой». В последнем случае они покажут аудитории, что, поскольку сделка имеет ограничения (например, доступна в течение некоторого времени), потребители могут потерять возможность приобрести продукцию с предложенной скидкой.

Аналогично, если вы пытаетесь убедить своих коллег помочь вам с проектом, важно отметить не только возможности и опыт, которые они приобретут в случае участия, но и то, что потеряют в случае отказа. В самом деле, исследование, проведенное социологом Марджори Шелли, показало: менеджеры по принятию решений значительно более чувствительны к сумме возможных потерь, чем к той же сумме возможной прибыли. Теперь предположим, что у вас есть идея, которая в случае одобрения потенциально обеспечит для вашего отдела экономию в размере 100 000 фунтов в год. Вы можете значительно повысить ее убедительность, представив ее не в виде экономии, а в виде потери в том случае, если она не будет одобрена.

Сообщения о потерях являются не менее убедительными и для нас самих. Исследователи из Калифорнийского университета провели следующий эксперимент: выдавая себя за представителей местной компании коммунальных услуг, они призывали домовладельцев проводить рекомендуемые меры по экономии энергии. Причем одной группе сказали, что после проведения указанных мер они будут экономить по 50 центов в день, а другой – что в случае отказа от этих мер потери составят по 50 центов каждый день. После этого процент участников во второй группе повысился в три раза. Заметьте, что в данном примере между сообщениями не было экономической разницы: 50 центов остаются 50 центами. Но психологический подход с использованием отвращения к потере в три раза

повысил убедительность сообщения.

Эта стратегия может оказывать сильное влияние, и вы тоже можете стать ее жертвой. Например, некоторые хитрые дельцы – часто это бывают продавцы автомобилей – дожидаются момента, когда окончательное соглашение, кажется, будет вот-вот достигнуто, чтобы грубо потребовать «бери или отваливай», при этом хорошо зная, что противной стороне не захочется уходить. Уйти означало бы потерять много времени, усилий и возможностей (их также называют «невозвратные издержки»). Поэтому, если вы считаете, что продавец, с которым вы ведете переговоры, манипулирует вашим отвращением к потере, вы должны сделать так, чтобы потерю ощутил именно он.

### 38. Какие два слова повышают вашу способность убеждать

*Мы едем, чтобы увидеть волшебника,  
Замечательного волшебника из страны Оз...  
Потому что, потому что, потому что, потому что, потому что,  
что!  
Потому что он делает замечательные вещи.*

**Фильм, снятый в 1939 году** по известной детской книжке Френка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз»<sup>20</sup>, традиционно остается одним из самых любимых в семьях. Многие из нас помнят трудности, которые испытывали Дороти и ее друзья Страшила, Железный человек и Лев во время опасного путешествия по дороге, вымощенной желтым кирпичом. Очевидно, волшебнику из страны Оз удалось их убедить, что он стоит того, чтобы его увидеть. Но что может поведать нам песенка, которую четверо путешественников пели по дороге, песенка о том, как успешно убеждать окружающих следовать по путям, которые мы для них проложили?

Давайте вспомним об очередях. Куда бы вы ни пришли, в банк, супермаркет или парк развлечений, очередь – это не то состояние, на которое вам хотелось бы тратить время. Учитывая общее желание как можно скорее миновать очередь, при каких обстоятельствах вы согласились бы пропустить перед собой другого человека? Основной темой этой книги является то, что небольшие изменения в формулировке просьбы зачастую приводят к поразительным результатам. Но возможно ли, чтобы одно или два слова в просьбе резко повысили ваше желание ответить: «Да, проходите»?

Да. И это *потому что*. Ученый-бихевиорист Эллен Лангер и ее коллеги решили изучить убеждающую силу этих слов в специальном исследовании. В одном из вариантов к очереди на ксерокс подходил человек и просто просил: «Простите, можно мне пройти без очереди? У меня всего пять страниц». В ответ на эту прямую просьбу 60 процентов людей согласились его пропустить. Однако, когда незнакомец добавил к этой просьбе причину («Можно мне пройти без очереди, потому что я очень спешу?»), его согласились пропустить почти все (94 процента). Увеличение не должно казаться удивительным. В конце концов, предоставление твердых оснований для просьбы оправдывает желание пройти вперед.

И вот здесь исследование становится по-настоящему интересным: Лангер изучила еще один вариант просьбы. На этот раз незнакомец тоже использовал слова *потому что*, но за ними следовала совершенно бессмысленная причина. Конкретно просьба незнакомца звучала так: «Могу ли я пройти без очереди, потому что мне нужно сделать копии?» Потому что вам *нужно сделать копии*? Естественно, вы пришли на ксерокс сделать копии – вы же не собираетесь точить им карандаши?! Однако, несмотря на тавтологическую пустоту представленной незнакомцем причины, она привела почти к такому же уровню уступок (93 процента), как и в случае вполне разумной причины.

Это исследование демонстрирует уникальное мотивационное влияние слов *потому*

---

<sup>20</sup> В России она хорошо известна под названием «Волшебник Изумрудного города» в пересказе Александра Волкова, который издал ее под своим именем. *Прим. пер.*

*что*. Они получают силу убеждения от постоянной ассоциации: в течение нашей жизни за словами *потому что* обычно следует позитивное обоснование (например, «...потому что это поможет мне получить повышение», «...потому что я не успеваю», «...потому что сборная Англии имеет одного из лучших нападающих в мире»).

Конечно, как и большинство других вещей, сила *потому что* имеет свои ограничения. В исследовании с ксероксом количество уступок было одинаково высоко вне зависимости от того, каким слабым было обоснование, последовавшее за *потому что*. Но в этих случаях речь шла о небольшой просьбе – сделать всего пять копий. Выясняя, что произойдет при просьбе о большей любезности, Лангер ввела ряд дополнительных условий. Просительница сказала группе участников, что ей нужно сделать двадцать копий. Любой, кто когда-либо использовал ксерокс, знает: вероятность того, что машина зажует лист, повышается с каждой страницей. Иными словами, это была более серьезная просьба, которая могла доставить значительно больше неудобств.

На этот раз, когда незнакомка попросила без слов *потому что*, согласились только 24 процента. А как насчет просьбы без разумной причины: «...потому что мне нужно сделать копии?» Это не привело ни к какому увеличению уступок. Однако, когда большая просьба сопровождалась разумным основанием («...потому что я спешу»), количество согласившихся удваивалось. Взятые вместе, результаты исследования свидетельствуют о том, что, когда ставки низки, люди быстрее принимают решение, не тратя время на долгое обдумывание. Но при более высоких ставках они начинают задумываться над причинами и принимают их во внимание.

Эти результаты напоминают нам, что все просьбы необходимо сопровождать обоснованием, даже если вы думаете, что причины совершенно ясны. Например, назначая встречу с клиентом или прося о сотрудничестве над новым проектом, нужно обязательно объяснить причину. Нам это может казаться очевидным, но мы слишком часто ошибочно полагаем, что другие люди понимают причины наших просьб.

Эта стратегия может принести пользу и в нашей домашней жизни. Вместо требования к детям: «Немедленно за стол!» или «Немедленно спать!» гораздо более эффективной стратегией будет объяснение причин своей просьбы – не просто «*потому что* я так сказал!».

И еще одно важное замечание: слова *потому что* работают в обоих направлениях. Поэтому вы должны постараться сделать так, чтобы окружающие люди говорили *потому что* и вам. Предположим, вы работаете в фирме, которая занимается инновационными технологиями. Ваши постоянные клиенты привыкли к вашей компании, но по прошествии лет первоначальные причины выбора именно ее могут стать менее значимыми или, что еще хуже, совсем позабыться. Таким образом, ваш бизнес может стать уязвимым для конкурентов. Один из эффективных способов укрепить деловые связи и уверенность клиентов в вашей компании – это попросить ответственных сотрудников фирм-клиентов объяснить, почему они пользуются вашими услугами. Часто это делается с помощью исследования обратной связи, когда клиентов просят описать, почему им нравится иметь дело именно с вашей компанией. Исследования Грегори Майо и его коллег показывают, что эта процедура усиливает приверженность клиентов вашей фирме и напоминает им о том, что продолжение отношений целесообразно, а не только привычно. Другими словами, заставьте людей говорить вам *потому что*, и они закончат тем же, чем Дороти и ее попутчики, – начнут восхвалять вас.

### **39. Когда просьба обосновать является ошибкой?**

**«Прежде всего не навреди».** Хотя клятва Гиппократова в первую очередь и преимущественно относится к обязательствам медицинских работников перед своими пациентами, она вполне подходит и к обязанностям рекламодателей по отношению к продуктам, которые они пытаются продать. По крайней мере, они не должны *мешать* продажам рекламируемых товаров и услуг. Но как может исполненный благих намерений

составитель рекламных текстов подтолкнуть потенциальных покупателей обратиться к конкуренту?

Вернемся к предыдущей главе, где мы утверждали: побуждая людей сообщать причины занимаемой ими позиции, вы используете высокоэффективную стратегию для укрепления их убеждения относительно этой позиции. Если переложить этот подход на рекламу, то кажется вполне разумным заставить потребителей назвать как можно больше причин, почему они выбирают наши товары и услуги. Однако последние исследования показывают: при определенных условиях эта стратегия может дать обратный эффект.

Представьте, что собираетесь купить новый автомобиль премиум-класса и уже сузили свой выбор до «БМВ» или «Мерседеса». Вы открываете журнал и видите рекламу «БМВ», в которой говорится следующее: «„БМВ” или „Мерседес”? Существует много причин выбрать „БМВ”. Можете ли вы назвать десять?»

В исследовании, проведенном Михаэлой Ванке и ее коллегами, группе изучающих бизнес студентов среди других объявлений показали такую рекламу. Другой группе изучающих бизнес студентов из того же университета показали несколько иное объявление, в котором говорилось: «„БМВ” или „Мерседес”? Существует много причин выбрать „БМВ”. Можете ли вы назвать хотя бы *одну*?» (курсив наш. – Н. Г, С. М., Р. Ч).

После этого у студентов спросили их мнение о «Мерседесе» и БМВ. Вопрос был сформулирован так: «Хотели бы вы когда-нибудь купить машину одного из этих брендов?» Результаты понятны: рекламный текст, в котором читателей просили назвать десять причин выбрать «БМВ», привел к *снижению* оценки «БМВ» и повышению оценки «Мерседеса». Тогда как тот же текст, но с просьбой назвать только одну причину привел к обратному результату.

Из-за чего возник обратный эффект? Исследователи объяснили, что решения участников по поводу «БМВ» основывались на том, как легко они нашли причины в пользу этой марки. Когда их попросили назвать всего одну причину, для них это было сравнительно легко, а задача назвать десять оказалась сложной. То есть вместо *количества* причин, которыми они могли обосновать свою оценку, участники основывали свои суждения на *легкости* или *трудности* обнаружения причин. В психологии легкость или трудность преодоления называется беглостью восприятия, и к этой концепции мы еще вернемся.

Данные этого исследования показывают: прежде чем просить вашу аудиторию назвать несколько причин в подтверждение вашей позиции, важно учесть, насколько легко они смогут это сделать. Если задача кажется относительно трудной, попросите их назвать одну-две причины. Эти результаты подсказывают довольно забавную стратегию: вы можете попросить аудиторию назвать большое количество причин *в пользу предложения вашего конкурента*. Чем тяжелее им будет придумать эти причины, тем лучше на их фоне будут выглядеть ваши товары, услуги или инициативы.

Другие исследования показали, что на решение потребителей также влияет степень легкости и трудности создания *мысленного образа* того, как будет использоваться этот продукт. Исследование, проведенное социологом Петией Петровой, показало: если вас просят представить себе какое-нибудь удовольствие (например, вкусную еду в ресторане или отдых), желание испытать это удовольствие усиливается только в том случае, если его легко представить.

Читая эти строки, вы, возможно, захотите оценить, в какой степени ваш продукт или, в более широком смысле, поведение, которого вы хотите добиться, включает в себя новые или незнакомые действия для вашей аудитории. Предположим, вы хотите убедить группу потребителей приобрести совершенно новый продукт, выпущенный вашей компанией. Если этот продукт имеет сложные технические характеристики, в которых группа мало или ничего не понимает и которые ей не были полностью объяснены, вашим потенциальным покупателям действительно может быть трудно представить себе использование нового продукта. Это делает их выбор менее вероятным.

Еще одной областью, для которой результаты вышеприведенного исследования играют

принципиальную роль, является рекламная продукция. Дизайнеры часто дают себе волю и создают действительно привлекательные и запоминающиеся изображения, однако часто они бывают абстрактными, а значит, не помогают целевой аудитории представить себе, как именно они используют этот продукт, тогда как результаты исследования показывают, что для рекламных целей более эффективными являются конкретные образы. В подобных случаях процесс принятия решений может быть улучшен за счет более тесного сотрудничества с составителями рекламных текстов, предварительного тестирования рекламы и фокус-групп, специально нацеленных на оценку того, насколько легко или трудно будет имеющейся аудитории представить себя в соответствующей ситуации.

#### **40. Как простота названия повышает ценность продукта**

Когда Дж. Моргану однажды задали сложный вопрос, что произойдет на рынке акций, он дал очень простой ответ: «Рынок будет колебаться». Но каким образом простота названия – в частности, продукта, проекта или даже вашей компании – может усилить ваше влияние?

По данным социологов Адама Альтера и Даниэля Оппенгеймера, обычно люди испытывают большую привязанность к словам и именам, которые легко произносятся (то есть тем, которые имеют высокую степень беглости произношения), чем к тем, которые трудно произнести. Они утверждают, что отношение людей к названию компаний и базовым символам, легко читаемым и произносимым, более благосклонно, чем к сложным. Одно из следствий этой психологической особенности – чем проще название или символ компании, тем более это ценно и тем выше должны быть цены на ее акции.

При первой проверке этой гипотезы в исследовании ученые придумывали фиктивные названия компаний, имевшие беглое и затрудненное произношение. Они сказали, что это реальные компании, и попросили участников оценить их будущую деятельность. Результаты были очевидны: участники предсказали, что компании с легкопроизносимыми названиями (например, Слингерман, Вандер, Тенли) не только превзойдут остальные (например, Сагкстер, Фрурио, Ксагидбан), но также и то, что акции первых будут расти в цене, в то время как акции последних – падать.

Чтобы выяснить, соответствует ли это ситуации в реальном мире, Альтер и Оппенгеймер случайным образом выбрали 89 компаний, акции которых продавались на Нью-Йоркской фондовой бирже и впервые были размещены в период между 1990 и 2004 годами. Затем наши исследователи рассмотрели связь между беглостью произношения названия компании и производительностью в течение одного дня, недели, шести месяцев и одного года после первоначального публичного предложения акций. Исследователи обнаружили, что если бы человек вложил 1000 долларов в десяток компаний с самыми бегло читаемыми названиями, то его доходы в течение всех вышеперечисленных периодов превосходили бы доходы коллеги, вложившего деньги в десяток компаний с самыми неудобочитаемыми названиями, и что разница при годовом вложении составила бы 333 доллара. Более того, в отдельном исследовании авторы разделили более 750 компаний, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже или Американской фондовой бирже, по легкости произнесения их биржевого тиккера (например, KAP – легкопроизносимый) или (PDU – труднопроизносимый) и получили аналогичные результаты.

Но рекомендуем ли мы вам направиться прямо на торги и сменить ваши акции корпорации Мксизптлк Холдинг на акции Yahoo! срочно звонить своему финансовому консультанту или устроить распродажу в гараже, чтобы избавиться себя от ненужных акций? Не совсем. Мы советуем вам оценить силу простоты и не забывать об этом, когда вы выбираете название для своей компании, продукта или проекта. Часто люди настолько сосредоточены на, казалось бы, более важных аспектах своих проектов, что не замечают первой информации, которую сообщают своей аудитории, – их названия. При прочих равных

условиях, чем легче прочесть и произнести название вашего проекта, тем больше вероятность, что потребители, потенциальные акционеры или другие ответственные лица дадут ему положительную оценку.

Исследователи также обнаружили, что убедительность сообщений, написанных от руки, зависит от почерка: чем хуже почерк, тем менее убедительно сообщение. Как и в процессах, описанных в двух последних главах, это объясняется тем, что читатели могут по ошибке перенести трудность при чтении сообщения, написанного плохим почерком, на ощущение убедительности самого сообщения.

По крайней мере, у тех, кто не в ладах с каллиграфией, имеется легкое и доступное решение: мы можем просто напечатать наши убедительные сообщения. Хотя и для этого существует оговорка: исследования показали, что ваши аргументы будут считаться гораздо более убедительными, если они напечатаны удобным для чтения шрифтом.

Результаты вышеприведенных исследований имеют и более общие следствия: они говорят нам, как люди хотят общаться между собой. Возьмем, к примеру, факт, что часто коммуникаторы пытаются продемонстрировать свою эрудицию с помощью высокопарного, напыщенного, неудобоваримого многословия, другими словами, они пытаются выглядеть умными, используя излишне длинные слова или технический жаргон<sup>21</sup>. В качестве примера давайте рассмотрим следующее сообщение, посланное менеджером своей команде (из публикации в *New York Post* за октябрь 2006 года): «Мы усиливаем свои активы и создаем стратегические альянсы для формирования центра надежных знаний с управляемой клиентами бизнес-структурой и использованием лидирующих технологий, чтобы максимизировать функционирование человеческого фактора».

Звучит, а? По-видимому, это просто означает: «Мы консультанты». Недавние исследования показали, что использование слишком сложного языка производит эффект, прямо противоположный желаемому: из-за трудности понимания языка сообщение кажется менее убедительным, а автор воспринимается как менее умный.

К сожалению, это не редкий факт в нашей повседневной жизни, будь то деловое общение, совет врача или эссе студента. Например, при опросе, проведенном в Стэнфордском университете, 86,4 процента студентов признались, что использовали сложный язык в своих учебных эссе, чтобы казаться умнее. Более тревожными, однако, являются данные, полученные британской консалтинговой фирмой: 56 процентов сотрудников считают, что их менеджеры и руководители не говорят с ними на понятном языке и часто используют сложные слова, что затрудняет понимание сообщений. Один из способов избежать этой проблемы до отправки текста – показать его и получить отзыв от коллег, не связанных напрямую с вашим проектом.

## 41. Как стихи придают убедительность

**«Из Мичигана прямо на вашу тарелку».** Какая компания сделала это заявление и к чему это относится? Это был лозунг корпорации Heinz, рекламировавшей запеченные бобы. Основанная в 1869 году Генри Джоном Хайнцем в Шарпсбурге, компания начинала как поставщик приправ в местные бакалейные лавки. Сначала хрен, затем маринованные огурцы, а затем кетчуп. Их доставляли на конных повозках. В 1896 году Хайнц увидел рекламу «21 вид обуви». Он решил, что его собственные продукты – это не виды, а разновидности. Хотя на тот момент у него в производстве было более шестидесяти продуктов, он взял лозунг «57 сортов» – просто ему нравились цифры 5 и 7. Таким образом была начата новая рекламная кампания. Лозунг Heinz «57 сортов» до сих пор используется наряду с рядом других известных реклам Heinz, в том числе рифмованной рекламы запеченных бобов.

Запущенная в 1960 году типично британская версия этой телевизионной рекламы изображала мать, которая готовит ужин для двоих своих детей. Они неожиданно приходят домой с группой голодных друзей, произнося что-то вроде: «Мама, ты разрешишь Салли,

---

<sup>21</sup> То, чего мы, конечно, никогда не будем делать. *Прим. авт.*

Робину, Джеффри и Дебби остаться на чай?» После короткого сердитого взгляда гостеприимная мать подходит к шкафу и достает несколько банок печеных бобов Heinz. Затем звучит реклама: «Каждый день миллионы домохозяек, доставая банку бобов, говорят: „Бобы – значит Heinz”».

Влияние этой рекламы считалось настолько сильным, что корпорация Heinz использовала ее более трех десятилетий. И в самом деле, в то время когда эту рекламу показывали в Великобритании, значительное количество людей, если бы их случайно остановили на улице и попросили продолжить строчку: «Каждый день миллионы домохозяек достают банку бобов и говорят...» – без колебаний продолжили бы: «Бобы – значит Heinz»<sup>22</sup>.

Самое удивительное в одной из наиболее известных реклам Heinz – то, что у ее создателей не было намерения информировать потребителя о том или ином качестве или преимуществе продукта. Имея множество стратегий рекламы на выбор, почему Heinz выбрал зарифмованные сообщения? Вероятно, частично из-за того, что зарифмованная реклама более приятна, лучше запоминается и ее легко процитировать окружающим. Но нельзя ли предположить, что зарифмованные сообщения также воспринимаются как более точные и правдивые?

Отмечая распространенность рифмованных пословиц, таких как «Birds of a feather flock together» («Рыбак рыбака видит издалека»), социологи Мэтью МакГлоун и Джессика Тофигбакш решили исследовать, действительно ли зарифмованные сообщения, в отличие от незарифмованных, воспринимаются как более точные. В рамках своего исследования они взяли ряд зарифмованных поговорок, ранее неизвестных участникам, и создали аналогичные, но не зарифмованные версии. Например, сравнительно непонятную поговорку «Caution and measure will win you treasure» перефразировали в «Осторожность и мера принесут вам богатство». В качестве другого примера они взяли «What sobriety conceals, alcohol reveals» («Что у трезвого на уме, то у пьяного на языке») и изменили ее на «Алкоголь разоблачает то, что скрывает трезвость».

Затем участники прочитали некоторые из поговорок и оценили каждую по степени жизненности. Исследователи обнаружили: хотя все участники строго придерживались убеждения, что рифма ни в коей мере не является показателем точности информации, тем не менее они восприняли рифмованные высказывания как более точные.

Исследователи объяснили, что рифмованные фразы обеспечивают более высокую беглость восприятия, а это означает, что они легче усваиваются, чем нерифмованные. Поскольку люди склонны основывать точность оценок, по крайней мере частично, на беглости восприятия, рифмованные высказывания оцениваются как более точные.

Эти открытия имеют широкое применение в повседневной жизни. Во-первых, они показывают, что, когда маркетологи и бизнес-операторы придумывают лозунги, девизы, товарные знаки и рекламные куплеты, они должны понимать: использование рифмы не только повышает привлекательность сообщения, но и вызывают ощущение его правдивости. Возможно, именно поэтому, когда компанию спросили, что нового она могла бы сказать о своей продукции (а сказать было нечего), опытный рекламист ответил: «Ну если вам нечего сказать о вашем продукте, то я полагаю, вы всегда можете о нем спеть».

Во-вторых, рифму можно порекомендовать родителям, когда они сталкиваются с распространенной проблемой – тщетными уговорами своих детей лечь спать. После того как вы некоторое время наслаждались совместным чтением стихов, возможно, зарифмованная просьба лечь спать типа «Сонным тетерям пора по постелям» окажется более убедительной.

И, наконец, силу рифмы можно использовать даже в суде. Авторы этого исследования хотят отметить один печально известный стишок, который оказался настолько веским аргументом, что смог перевесить весы Фемиды. При разборе дела О. Дж. Симпсона об убийстве Джонни Кохран адвокат Симпсона сказал присяжным: «If the gloves don't fit, you must acquit!» («Коль вину не доказать, надо парня оправдать!») Учитывая влияние рифмы,

---

22 В оригинале рифма: «Beanz Meanz Heinz». Прим. ред.

авторы исследования вправе задаться вопросом, какой приговор был бы вынесен, если бы вместо этого Кохран умолял: «Если у вас остались сомнения, то вы не должны выносить обвинительный приговор!»

## 42. Что бейсбол может рассказать об убеждении

Для тех, кто желает стать более убедительным, полезной тренировочной площадкой может стать спорт. В бейсболе, например, довольно часто можно увидеть, как перед разминкой игроки надевают на биты утяжеляющее кольцо. По мнению профессиональных игроков, после нескольких взмахов утяжеленной битой неутяжеленная кажется сравнительно легкой.

Принцип, лежащий в основе этого, известен в социологии как перцептивный контраст. Проще говоря, характерные свойства предметов воспринимаются не в вакууме, а в сравнении с другими. Например, если в спортивном зале вы поднимете 10 килограммов после 20, то 10 килограммов покажутся вам более легкими, чем если вы сначала поднимете 5 килограммов. При этом вес 10 килограммов никак не изменился, изменилось лишь ваше восприятие. Этот психологический процесс не ограничивается весом; он справедлив практически для любого вашего суждения. Во всех случаях картина одинакова: то, что вы испытываете при первом действии, влияет на ваше ощущение при последующем.

Социальные психологи Закари Тормала и Ричард Петти недавно применили эти принципы, чтобы показать, как эффект контраста может повлиять на убеждения. Конкретно они изучали, как *объем информации*, который, как люди думают, они имеют о чем-то, может повлиять на количество того, что они узнают о чем-то другом. Эти исследователи попросили, чтобы люди прочли убедительное сообщение о фиктивном универмаге под названием «Браун» (целевое сообщение). Но только после прочтения убедительного сообщения о другом фиктивном универмаге, называвшемся «Смит» (предварительное сообщение). Целевое сообщение одинаково для всех участников эксперимента – в нем описывались три отдела универмага «Браун». В ходе эксперимента исследователи меняли количество информации в предварительном описании универмага «Смит» от сравнительно небольшого (один отдел) до большого (шесть отделов). Они обнаружили: когда предшествующее сообщение содержало большое количество информации, то целевое сообщение казалось менее убедительным и производило менее благоприятное впечатление, чем когда предварительное сообщение содержало очень мало информации. После прочтения относительно небольшой информации о «Смите» участники чувствовали себя более осведомленными о «Брауне» и наоборот. Таков эффект перцептивного контраста.

Чтобы расширить свое понимание, исследователи провели аналогичное исследование, отличавшееся только тем, что до получения убедительной информации об универмаге «Браун» участники получили немного или много убедительной информации об автомобиле («Мини-купер»). Его результаты согласовались с ранее проведенным исследованием. Они показали: даже если предварительная информация никак не связана с целевой, она все равно влияет на убедительность последующего сообщения.

Эта идея может быть применена к продажам. Представьте себе, что ваша компания продает линейку продуктов и вы уверены, что один конкретный продукт лучше всего подойдет вашим потенциальным клиентам. Вы должны организовать встречу так, чтобы у вас осталось достаточно времени на обсуждение его достоинств после того, как вы более коротко обсудите другой продукт.

Эта идея, как мы уже видели, применима и к ценам на вино.

Но, что интересно, перцептивный контраст предлагает очень эффективное средство убеждения. Часто мы не имеем возможности изменить наши продукты, услуги или запросы – это было бы слишком дорого и трудоемко. Но мы можем изменить то, с чем сравнивают наши продукты, услуги и запросы. Возьмем пример из реальной жизни: компания по благоустройству домов смогла увеличить продажи одного из самых дорогих горячих

бассейнов для заднего двора более чем на 500 процентов, честно говоря перспективным клиентам, что многие покупатели самых дорогих моделей сообщили, что купить такой бассейн – все равно что добавить к дому дополнительную комнату, а затем спрашивая, сколько будет стоить пристроить дополнительную комнату к их дому. После этого 7000 фунтов казались значительно меньшим расходом: пристройка выходила в два раза дороже.

### **43. Как получить фору в вопросах приверженности**

**Бесплатная чашка кофе**, деньги с вачера, купленные со скидкой билеты на самолет или купоны на ваш следующий отпуск – многие компании стараются повысить преданность клиентов, предлагая им поощрение. Результаты некоторых последних исследований позволяют понять, каким образом вы можете сделать так, чтобы люди больше доверяли вашей компании и больше интересовались тем, что вы предлагаете.

Исследователи Джозеф Нуньес и Ксавье Дрезе, изучавшие потребительские предпочтения, подумали: клиенты, участвующие в программах поощрения, больше доверяют и быстрее платят, если компания дала им фору – даже без уменьшения количества покупок, необходимых для получения награды.

В одном исследовании накопительные карты были розданы 300 клиентам местной автомойки. Клиентам сказали, что каждый раз, когда они будут приезжать на мойку, в их накопительную карту будут ставить штамп. Но были разработаны два типа карт. На картах одного типа указали, что для бесплатной автомойки должно быть восемь марок. На других указали, что для получения бесплатной мойки необходимо десять марок, но две марки уже были наклеены. То есть для получения награды по обеим картам требовалось совершить восемь покупок, но у второй группы создавалось ощущение, что она уже сделала первые шаги.

Впоследствии каждый раз, когда клиент приезжал мыть машину, сотрудник наклеивал марку на карточку и записывал дату посещения. Через несколько месяцев, когда программы были закончены и исследователи изучили даты, их гипотеза полностью подтвердилась: в то время как среди владельцев карточек с восемью марками бесплатной мойки потребовали только 19 процентов, в группе получивших фору бесплатной мойки потребовали 34 процента. Более того, группе с форой потребовалось меньше времени, чтобы восемь раз помыть машину. В этой группе интервал между посещениями мойки был на 2,9 дня меньше.

По мнению Нуньес и Дрезе, рефрейминг программы, когда она начата, но не закончена, более мотивирует людей к ее завершению, чем не начатая программа. При этом они ссылались на исследования, которые показали: чем ближе люди к достижению цели, тем больше усилий они прикладывают. Результаты исследования подтвердили эту мысль. С каждой следующей мойкой промежуток времени между визитами сокращался в среднем на полдня.

Помимо очевидного применения этих результатов к всевозможным программам приверженности, результаты исследования показывают: когда вы просите другого человека оказать вам помощь, то должны показать ему, что он уже сделал ряд шагов на пути к выполнению задачи. Например, если вам нужна помощь с проектом, похожим на тот, над которым ваш коллега работал в прошлом, вы могли бы подчеркнуть, насколько он уже продвинулся в умении справляться со сложностями, которые необходимо разрешить для завершения. Или в ситуации, когда вы уже сделали изрядную долю работы над проектом, вы могли бы подчеркнуть, что задача выполнена уже почти на 30 процентов.

Возьмем другой пример: предположим, вы являетесь менеджером по продажам, и у вашего отдела есть цель, но на первых порах команда работает не очень эффективно. Если вы узнали о большой централизованной распродаже, которая вот-вот начнется, не молчите о ней в надежде использовать ее как последнее средство на случай, если ваша команда не достигнет цели. Вы должны о ней рассказать. Так вы создадите ощущение, что движение к цели началось.

Учителя и родители также могут получить пользу от этой стратегии. Представьте, что ваш ребенок совершенно не желает делать домашнюю работу и вы вынуждены предлагать ему стимулы. Если вы решили давать ему отдыхать одни выходные из каждых шести, когда он занимается, то можете обнаружить: он будет больше мотивирован выполнять ваши требования, если перед официальным началом программы вы начнете с «кредита» в одни выходные.

Вывод очевиден: люди более привержены к программам и заданиям, если дать им некоторые подтверждения, что они уже сделали первые шаги. Если вы используете эту стратегию, то ваше влияние будет сверкать, как автомобили на автомойке.

#### 44. Как убедит коробка карандашей

**Ушли в прошлое дни**, когда названия цветов были простыми. Любой, кто открывает новую коробку карандашей, с удивлением узнает, что старые добрые названия, такие как зеленый, желтый, коричневый, сменились такими названиями, как тропический лес, лазерный лимонный и фуззи-вуззи коричневый. Каким образом цвета с такими названиями, как василек или слащавый, помогут вам сохранить чипы вашей компании синими, а ваш бизнес прибыльным<sup>23</sup> (без красного)?

Исследователи Элизабет Миллер и Барбара Кан обратили внимание на новые названия цветов и попытались понять, как они влияют на предпочтения потребителей. В рамках своего исследования они различают четыре категории названий цветов и запахов:

- 1) общие, типичные и неуточненные (например, синий);
- 2) общие описательные, которые являются типичными и уточненными (например, голубой);
- 3) неожиданные описательные, которые являются нетипичными и уточненными (например, зеленый, как лягушонок);
- 4) неоднозначные, которые являются нетипичными и неуточненными (например, миллениум оранжевый).

Исследователи предполагают, что неожиданные описательные (3) и неоднозначные (4) названия цветов и запахов должны вызывать более положительные чувства по отношению к данному продукту, чем два других типа (1 и 2). Типы названий 3 и 4 эффективны по разным причинам. Неожиданные названия, например зеленый, как лягушонок, эффективны, поскольку выступают в качестве своего рода головоломки. А это обычно приводит людей к тому, чтобы рассмотреть несколько аспектов продукта – в частности, положительных. Хотя решение этой маленькой загадки не подготовит потребителей к вступлению в общество Менса<sup>24</sup>, но может создать момент «ага!», что свяжет продукт с положительными эмоциями. Неоднозначные имена, такие как «миллениум оранжевый», ввиду отсутствия информации стимулируют потребителей выяснить, что производители продукта имеют в виду. Это также заставляет потребителя думать о положительных аспектах, которые компания пытается подчеркнуть. Миллер и Кан подтвердили свою гипотезу с помощью названий разных ароматизаторов и даже цветов свитеров.

Какой смысл применять их в бизнесе? Единственный ответ заключается в том, что предприятия не должны отказываться от использования менее прямолинейных названий для некоторых видов своей продукции<sup>25</sup>. Этот подход годится не только для товаров и услуг. Скажем, вы собираетесь получить помощь от коллег на работе в поддержке нового проекта или инициативы. С помощью неожиданного или даже неоднозначного названия вы можете значительно усилить исходящее от вашего начинания ощущение очарования

<sup>23</sup> Игра слов: out of the red буквально означает «без красного», в переносном значении – прибыльный. *Прим. пер.*

<sup>24</sup> Общество Менса – организация людей с высоким коэффициентом интеллекта. *Прим. пер.*

<sup>25</sup> Как мы обсуждали в главе 40, эти не столь прямолинейные названия все-таки были легко читаемыми и произносимыми.

и привлекательности.

Уроки этого исследования можно применять и дома. Например, когда наши дети размышляют, что лучше – отправиться на ужин с друзьями или поесть дома, можно добавить эмоциональную окраску к названию блюда (предложив, например, «куриный сюрприз» вместо старого доброго «курица»), вы убедите их остаться. С другой стороны, если мы предпочитаем провести тихий вечер дома, то всегда можно приготовить «брокколи с брюссельской капустой»...

## 45. Как составить сообщение, чтобы оно работало, работало и работало?

**Кто я? Я розовый** . Я игрушечный кролик. У меня есть барабан. И я работаю от фирменной батарейки, которая служит дольше всех других. Кто я?

В зависимости от того, где вы живете, это «я» будет либо кроликом-энерджайзером, либо кроликом-дюраселом. Запутались? И не вы один.

Чтобы ликвидировать путаницу и понять, что она может рассказать об эффективном убеждении и маркетинге, сначала надо провести небольшой урок истории. Самым первым розовым кроликом на батарейках, безостановочно бьющим в барабан, который появился на телевидении, был кролик-дюрасел. Точнее, он был не один, скорее, это был целый вид – кролики-дюрасел, получавшие питание от батареек, которые работали дольше, чем любые другие. Например, в одной рекламе было представлено множество игрушечных кроликов, бьющих в барабаны, с батарейками разных марок. Все они постепенно останавливались, и оставался только один – с батарейкой дюрасел, – по-прежнему полный энергии.

Однако более пятнадцати лет назад компании Duracell не удалось возобновить свой товарный знак в Соединенных Штатах, что позволило его конкуренту – компании Energizer использовать этот товарный знак для собственного барабаниющего кролика на батарейке. Им хотелось подразнить компанию Duracell и утвердить превосходство своего продукта. Именно поэтому в настоящее время телезрители США видят кроликов, работающих на батарейках Energizer, тогда как весь остальной мир видит их работающими на батарейках Duracell.

В рекламных роликах Energizer телезрители думают, что смотрят рекламу другого продукта (например, мази от геморроя ситаген), которая прерывается тем, что в ход повествования врывается кролик: «...и все идет, и идет, и идет, и идет... ни одна батарейка не работает дольше, чем Energizer». Несмотря на первоначальное шумное одобрение общественности и критиков по поводу оригинального рекламного хода, у компании Energizer возникла одна проблема: многие люди, даже те, кто любит рекламу, не помнили, батарейки какой компании она предлагает. В самом деле, один опрос показал, что даже среди зрителей, которые выбрали рекламу с кроликом как свою самую любимую в истекшем году, 40 процентов были уверены, что это была реклама Duracell. Именно так! Хотя существует много характерных черт, отличающих кролика Energizer от его двойника, в том числе большие уши, очки, большой барабан и мех более яркого розового оттенка. К тому же кролики-дюрасел ходят босиком, а более массивный кролик-энерджайзер щеголяет в шлепанцах.

Путаница между кроликами двух компаний, безусловно, сыграла роль. Но, как выяснилось, даже те, кто никогда не видел рекламу Duracell, не помнят, какой из этих брендов спонсировал новые рекламные ролики, и думают, что это была Duracell. На самом деле вскоре после того, как реклама стала популярной, доля рынка Duracell выросла, в то время как доля Energizer несколько сократилась.

Какие действия должна была предпринять компания Energizer для предотвращения этой проблемы и какие уроки мы можем из этого извлечь? Психологические исследования ясно показывают: размещение запоминающегося товарного знака в магазинной экспозиции и на упаковке продукта – например, образа кролика-энерджайзера с текстом: «продолжает идти, и идти, и идти...» – сделало бы намного больше для улучшения памяти потребителей и выбора товаров на основе этих воспоминаний. Именно так в конце концов компания

и поступила, и с большим успехом!

Какую роль это наблюдение играет для рекламы в целом? Все чаще компании пытаются закрепить себя в памяти с помощью активной рекламы в СМИ, в которой они подчеркивают ключевые элементы своего бренда (например, долговечность, качество или экономию) через олицетворяющий символ. Они предполагают, что под воздействием рекламы зрители свяжут их продукты с фирменным знаком, что разумно лишь при условии, что реклама составлена правильно.

Они также предполагают, что зрители вспомнят об этой связи, когда им потребуется что-то купить. А вот это уже наивность. В современном мире память потребителей содержит сотни тысяч ассоциаций, не предназначенных для решения конкретной задачи, – по крайней мере, до момента покупки, который оживляет желаемую ассоциацию. Именно по этой причине любая широкомасштабная рекламная кампания должна объединять основные рекламные изображения, символы или лозунги с образами магазинных прилавков и упаковок продуктов, которые потребитель воображает, принимая решение о покупке. Хотя изменить изображения на прилавке и упаковке во имя соответствия основной цели кампании в СМИ может оказаться дороже в краткосрочной перспективе, оно является жизненно необходимым.

Описанная стратегия не ограничивается сбытом продукции. Ее также можно использовать на рынке информации и идей. Рассмотрим, например, величину проблемы, с которой вы столкнулись бы, будучи сотрудником здравоохранения, пытающимся сократить злоупотребление алкоголем в университетских кампусах. Даже если вы сможете создать рекламную кампанию, мотивирующую студентов употреблять меньше алкоголя в момент, когда они видят рекламу, как вы убедитесь, что она всплывет в их сознании в нужной ситуации?

Возьмем, например, один тип кампании по убеждению, который становится все более популярным у университетских администраторов по здравоохранению, пытающихся бороться с распитием алкоголя в студенческой среде. Она называется «маркетинг социальных норм». Исследователи обнаружили: студенты обычно переоценивают количество порций напитков, которые потребляют их сверстники. Как мы знаем из обсуждения социальных доказательств, люди склонны вести себя в соответствии с социальными нормами. Цель маркетинга социальных норм – снижение злоупотребления алкоголем среди студентов колледжа путем исправления их заблуждений. Например, постер маркетинга социальных норм может утверждать, что, по данным исследования, 65 процентов студентов нашего университета выпивают три или меньше порций напитков за вечеринку. Идея в том, чтобы предоставить читателям информацию с более точными данными о количестве напитков, которые их сверстники выпивают за раз.

Хотя программы обнадеживают, в настоящее время их успех неоднозначен, даже если постеры выглядят весьма убедительными тогда, когда студенты их читают. Возможно, одна из причин низкой эффективности этих кампаний заключается в том, что, употребляя алкоголь, студенты либо забывают об этом сообщении, либо не концентрируются на этой информации. Например, постеры, объявления и другие средства массовой информации, передающие антиалкогольные сообщения, обычно (и это понятно с практической точки зрения) помещаются в библиотеках, учебных классах, студенческих союзах, центрах здоровья и в общих зонах общежитий, а не там, где чаще всего происходит выпивка. Но поскольку информация расположена не в тех местах, где студенты выпивают, то отдаленный голос сообщения заглушается звуками здесь и сейчас: звоном бутылок и пьяным смехом в барах, клубах, на вечеринках и в помещениях общежитий.

Исследование товарных знаков показывает: для повышения вероятной концентрации студентов на социальных нормах соответствующие настройки могут быть усилены путем размещения логотипов кампании на предметах, которые являются неотъемлемой частью этих помещений (например, подстаканниках, входных браслетах, ручных штампах). Кроме того, кампус может раздавать какие-нибудь предметы с логотипом кампании, например летающие тарелки. Студенты с удовольствием заберут их в комнаты или холлы общежития,

где чаще будут видеть памятки. (По иронии судьбы, эта стратегия может оказаться даже более эффективной, если студенты нальют в них алкоголь, так как некоторые исследования показывают, что просто убедительные сообщения становятся еще более убедительными после того, как люди выпьют.) Кроме того, некоторые общины попытались бороться с вождением в нетрезвом виде с помощью владельцев баров, которых попросили бросать в напитки постоянных клиентов светодиодные фонари, заключенные в пластик и сделанные в виде кубика льда. Давая красные и синие вспышки, они делают напиток похожим на полицейскую машину и служат убедительным напоминанием о длинной руке закона.

В целом независимо от того, предназначены они для государственных или частных кампаний, напоминания послужат гарантией, что ваше сообщение не исчезает, но продолжает работать, и работать, и работать...

#### **46. Какой предмет убедит людей подвергнуть сомнению свои ценности**

**Зеркало, зеркало на стене**, что является одним из самых убеждающих предметов на свете? Конечно же ты, зеркало.

Никто не сомневается, что главная цель зеркала – показать, как мы выглядим со стороны. Но зеркало – это еще и окно, позволяющее увидеть – что, быть может, еще важнее, – как мы хотим выглядеть. Когда мы видим себя в зеркале, то стараемся действовать более социально желательным способом.

Возьмем, к примеру, исследование, проведенное социологом Артуром Биманом и его коллегами на Хэллоуин<sup>26</sup>. Вместо того чтобы проводить исследование в университетской лаборатории или на улице, Биман временно превратил в исследовательскую лабораторию восемнадцать местных домов. Когда дети, выпрашивающие сладости, звонили в дверь одного из домов, научные сотрудники здоровались с ними, спрашивали их имена, а затем указывали на большую миску со сладостями. Они говорили детям, что каждый из них может взять по одной конфете, и, заметив, что им нужно сделать кое-какие дела, быстро выходили из комнаты. Это была часть эксперимента, относившаяся к угощению<sup>27</sup>. А фишкой стало следующее: во-первых, дети не знали, что участвуют в тщательно продуманном эксперименте, во-вторых, через маленькую незаметную дырочку за ними наблюдал научный сотрудник. Он должен был записывать, будут ли дети вести себя честно или станут обманывать и брать больше одной конфеты.

Полученные результаты показали, что более трети детей взяли больше, чем положено. Если быть точными, то 33,7 процента. Тогда исследователи решили посмотреть, снизится ли уровень краж конфет с помощью зеркал. Во втором эксперименте, прежде чем раздавался звонок, научный сотрудник поворачивал большое зеркало под таким углом, что дети, бравшие сладости, должны были видеть себя в зеркале. Какой была частота краж с зеркалом? Только 8,9 процента.

Аналогичный эксперимент провел один из нас: цель состояла в том, чтобы изучить, как концентрация людей на себе и своем изображении заставляет их более последовательно придерживаться собственной системы ценностей. Эксперимент проводился под руководством ученого-бихевиориста Карла Каллгрена. В начале семестра мы оценили отношение участников к беспорядку. Позже, во время семестра, участников пригласили в лабораторию. За половиной проводилось наблюдение с помощью замкнутой телесистемы, которая показывала им их изображения (это было почти так, как будто они видят себя в зеркале), в то время как другой половине замкнутая телесистема показывала геометрические фигуры. Участникам эксперимента сказали, что они будут выполнять задание, при котором нужно следить за частотой сердечных сокращений, что потребовало

---

<sup>26</sup> Хэллоуин, или канун Дня всех святых, – праздник, который отмечается в англоязычных странах 31 октября. *Прим. пер.*

<sup>27</sup> По традиции во время этого праздника дети ходят от дома к дому, выпрашивая угощение. При этом они говорят *Trick-or-treat*, что означает «проделка или угощение». *Прим. пер.*

нанесения небольшого количества геля на руку. По «окончании» эксперимента исследователь передавал людям бумажное полотенце, чтобы вытереть гель, и просил выйти через лестничную площадку. Мы наблюдали за тем, сколько участников по пути к выходу бросят бумажные полотенца в шахту лестницы.

Мы обнаружили, что в той части группы, которая не видела своего изображения, полотенца бросили 46 процентов участников, а в той, которая видела себя в зеркало, так поступило лишь около 24 процентов. У этого исследования есть еще один результат; оно помогает ответить на вопрос: «Как могут люди, которые мусорят, смотреть на себя в зеркало каждый день?» По-видимому, они этого не делают.

В повседневной жизни мы можем использовать зеркала, чтобы максимально убедить окружающих вести себя более социально желательным образом. Помимо уроков, как организовать угощение на Хэллоуин, это исследования показывают: правильно поставленные зеркала способствуют тому, чтобы дети лучше вели себя по отношению друг к другу. Еще одной точкой приложения исследования является возможность сокращения воровства. Менеджеры, которые занимаются вылавливанием ворующих сотрудников, например, на складах, могут обнаружить, что в этом смысле зеркала прямо-таки творят чудеса! Использование зеркал является хорошей альтернативой видеонаблюдению, которое не только дорого, но и посылает сотрудникам сигнал, что им не доверяют. А это в перспективе приводит к еще большей, а не меньшей частоте краж.

Если установка зеркал в нужных местах не оправданна, то существуют две другие возможности, которые производят аналогичный эффект. Во-первых, социальный психолог Эд Динер и его коллеги обнаружили, что таким же воздействием обладает просьба назвать свои имена. Просьба к детям и сотрудникам носить бейджики с именами должна заложить основу для более желательного поведения. Во-вторых, последние исследования ученых Мелиссы Бейтсон и ее коллег показали, что, если просто повесить на стену картину, на которой нарисованы глаза, она заставит людей действовать более сознательно. Например, в одном эксперименте исследователи повесили картину в общей части офиса, где сотрудники должны были бросать в банку некоторое количество денег за взятые кофе или чай. Картины меняли каждую неделю: неделю там висела картина с цветами, другую – глаза и так далее. Результаты показали, что когда на картине были изображены глаза, то люди, пившие кофе и чай, заплатили в 2,5 раза больше денег, чем когда там была картина с цветами.

В целом, являются ли глаза вашими или чужими, иметь еще одну пару глаз, смотрящих на ситуацию с другой стороны, никогда не повредит.

## **47. Оказывает ли печаль отрицательное влияние на результаты переговоров**

**В одном из эпизодов** чрезвычайно успешного телесериала «Секс в большом городе» главная героиня Кэрри Брэдшоу идет по улице Нью-Йорка со своей близкой подругой Самантой Джонс, которая рассказывает, почему ей так грустно в последнее время. В какой-то момент разговора прихрамывающая Саманта вскрикивает: «Ой!» В ответ на сочувственный вопрос Кэрри: «Дорогая, если это так больно, зачем мы ходим по магазинам?» – Саманта декларирует: «У меня сломан палец на ноге, а не дух».

Каждый год миллионы людей, испытывающих печаль, стремятся улучшить настроение, отправляясь в поход по магазинам. В недавнем исследовании социальные психологи Дженнифер Лернер и ее коллеги решили изучить, как такая эмоция, как грусть, может повлиять на поведение людей при покупках и продажах, и получили некоторые результаты.

Исследователи предположили, что ощущение грусти побуждает людей изменить обстоятельства таким образом, чтобы они помогли им поменять свое настроение. Психологи также подумали, что эта мотивация по-разному влияет на покупателей и продавцов: печальные покупатели в сравнении с нейтральными готовы заплатить более высокую цену за определенную вещь. В то же время печальные продавцы будут расставаться с той же

вещью за более низкую цену, чем нейтральные.

В эксперименте, предназначенном для проверки этих предположений, исследователи провоцировали либо грусть, либо отсутствие эмоций у своих участников с помощью просмотра одного из двух клипов. Тем, кого настраивали на печаль, показывали клип из фильма «Чемпион», в котором показана смерть наставника мальчика. После этого их просили написать краткую заметку о том, как бы они себя чувствовали в подобной ситуации. Тем, кого настраивали на отсутствие эмоций, показывали эмоционально нейтральный клип о рыбах, а потом просили написать о том, чем они ежедневно занимаются. Затем всем участникам сказали, что они примут участие во втором исследовании, которое не связано с первым. Половине участников выдали наборы косметических средств для маскировки дефектов кожи и попросили установить их продажную стоимость, другую половину попросили установить цену, за которую они купили бы эти наборы.

Результаты подтвердили гипотезу Лернер. Печальные покупатели были готовы приобрести товар приблизительно на 30 процентов дороже, чем эмоционально нейтральные. А грустные продавцы были готовы расстаться с товарами за цену приблизительно на 33 процента ниже, чем их эмоционально нейтральные коллеги. Более того, исследователи установили, что перенос эмоций с фильма на экономические решения произошел без осознания субъектами – они понятия не имели, что испытывают глубокое остаточное чувство печали.

Какое отношение имеет это исследование к вам? Прежде чем принять важное решение, начать важные переговоры или ответить на недружелюбное письмо по электронной почте, поймите, в каком эмоциональном состоянии находитесь. Представим, например, что перед вами стоит задача обговорить финансовые условия контракта с поставщиком. Если перед этим у вас были эмоциональные переживания (даже если вы думаете, что они не повлияют на вашу способность принимать решения), следует постараться воздержаться от переговоров. Небольшая задержка позволит эмоциям улечься и сделать более рациональный выбор.

Независимо от состояния ваших чувств в ситуациях, когда принимаются особенно важные решения, полезно дать себе некоторое время, чтобы успокоиться. Часто для удобства люди планируют встречи одну за другой. Однако, делая между ними небольшой перерыв, вы снизите вероятность того, что чувства, порожденные накатом предшествующей встречи, будут перенесены на следующую, особенно если она предполагает важные решения.

То же касается решений, которые вы принимаете в личной жизни.

Вы можете рассматривать возможность приобретения новой мебели, нового электроприбора, некоторого благоустройства своего дома или даже покупку нового дома. Или вы можете устанавливать цены на товары, которые собираетесь продавать через интернет. В таких ситуациях разумно сделать шаг назад, изучить свои чувства и отложить действия до тех пор, пока ваши эмоции не станут нейтральными.

И, наконец, те из нас, кто собирается оказывать влияние на решения других, всегда должны помнить о роли, которую играет настроение. Неразумно и неправильно пытаться убедить в чем-либо расстроенного человека или, еще хуже, затронуть тему, приводящую вашего партнера по переговорам в мрачное настроение (например: «Эй, я слышал плохие новости о вашей собаке. Кстати, вот цена, которую я могу предложить для нашей сделки»).

Подобные решения часто вызывают сожаление и плохо помогают построить долгосрочные отношения. На самом деле, предлагая отложить переговоры с человеком, который только что получил отрицательный эмоциональный опыт, вы укрепляете взаимоотношения, выказываете благородство, заботу и мудрость – бесценные качества для тех, кто хочет быть более убедительным.

## **48. Как эмоции меняют эффективность убеждения**

В 2002 году вспышка тяжелого острого респираторного заболевания (более известного

как атипичная пневмония), наблюдавшегося в Азии, вызвала панику и привела к резкому уменьшению количества путешественников в этом регионе. Однако это был случай, когда даже вероятность заражения атипичной пневмонией, не говоря уже о смерти от вируса, была крайне мала. Так о чем могут нам рассказать реакции людей на это событие? Не о том ли, что эмоционально заряженные вопросы меняют процесс принятия решения и влияют на те способы, которыми повлиять???

Ученые Кристофер Зее и Юваль Роттен Штрайх утверждали: такие события, как вспышка атипичной пневмонии, вызывают нарушение способности людей высказывать суждения и принимать решения не потому, что возникают негативные ощущения, а из-за сильных эмоций. Конкретно они утверждают, что эмоции делают людей менее чувствительными к различиям между величинами. Люди скорее будут уделять внимание просто наличию или отсутствию события. В условиях бизнеса это означает, что люди с большей вероятностью обратят внимание на наличие или отсутствие эмоционально нагруженного предложения, чем на конкретные цифры.

Для проверки этой идеи исследователи попросили участников в течение некоторого времени эмоционально или неэмоционально подумать о каких-то проблемах. Вскоре после этого их попросили представить, что кто-то, кого они знают, продает комплект дисков Мадонны. Одной половине сказали, что в комплекте пять дисков, а другой половине – что десять. Затем участников попросили назвать цену, которую они могли бы предложить за комплект.

Исследователи обнаружили: те, кто ранее думал неэмоционально, давали за десять дисков больше, чем за пять, что вполне разумно. Но гораздо интереснее вели себя те, кто до того думал эмоционально, – они оказались менее чувствительны к количеству дисков и сообщили, что заплатят приблизительно одинаково за оба комплекта.

Результаты этого исследования показывают, что эмоциональный опыт может оказывать разрушительное действие на решения, позволяя вам согласиться на неподходящее предложение. Предположим, вы ведете переговоры с поставщиком сырья. Разница между вашей ценой и количеством сырья, которое ваш партнер хочет поставить за эти деньги, составляет 10 000 фунтов. Признавая несоответствие, но не желая продавать большее количество сырья за предложенную вами сумму, поставщик мог бы предложить добавить 50 единиц нового продукта бренда, который вам очень нравится. И хотя в этом случае 50 единиц стоят примерно 5000, а не 10 000 фунтов, исследование показывает, что эмоционально нагруженное предложение может потенциально привести покупателя к переоценке стоимости 50 единиц и таким образом заставить принять плохое, неприбыльное решение.

Как сделать, чтобы эти факты на нас не влияли? Результаты эксперимента показывают: такое простое действие, как концентрация на числах перед проведением переговоров, должно восстановить вашу способность числа различать. Уберите эмоции, затуманивающие ваше внимание, и сможете обсуждать сделку на основании фактов, а не эмоций, что позволит вам принять лучшее из возможных решений.

## 49. Что заставляет людей верить всему, что они читают

**Бывший китайский политический заключенный** однажды описал свой опыт как целевое промывание мозгов: «Вы уничтожены, измучены, не можете себя контролировать, не помните, что сказали две минуты назад. Вы чувствуете, что все потеряно. С этого момента судья становится вашим настоящим хозяином. Вы принимаете все, что он говорит» (курсив наш. – Н. Г., С. М., Р. Ч.).

О чем это он и что это может сказать нам о факторах, которые позволяют окружающим убеждать нас?

Хотя бывший заключенный, вероятно, явился жертвой разнообразных тактик реформирования мыслей, стратегией, которую он описывает, было лишение сна.

Неудивительно, что мы лучше работаем после того, как хорошо выспались ночью. Все мы знаем, что после полноценного отдыха мы сосредоточены, сообразительны и более красноречивы. Но работа, проведенная социальным психологом Даниэль Гилберт, обращает наше внимание на менее очевидные факты, которые вполне согласуются с опытом политического заключенного. Когда мы устали, то можем стать более восприимчивы к чужим дезориентирующим тактикам влияния. В серии исследований Гилберт нашла доказательства в пользу гипотезы: слыша утверждение другого человека, реципиент немедленно воспринимает его как истинное, независимо от того, является ли оно таковым. Лишь сделав умственное усилие, на долю секунды позже слушающий осознаёт ложность утверждения и затем отвергает его.

Когда ставки высоки, люди обычно имеют достаточно когнитивных ресурсов и достаточную мотивацию, чтобы отвергнуть заявление, производящее впечатление ложного. Но когда человек устал, он склонен к большей доверчивости из-за снижения когнитивной энергии и мотивации, вызванного истощением. В соответствии с результатами Гилберт это приводит к тому, что процесс понимания пресекается прежде, чем могла бы наступить стадия отвержения. Поэтому в такой ситуации люди легче верят слабым аргументам или совершенной лжи. Например, невыспавшийся менеджер, которому навязывают большой дистрибутивный контракт, вряд ли задаст вопрос по поводу такого сомнительного заявления потенциального дистрибьютора, как: «Наши системы распределения – ведущие в мире». Вместо этого он, скорее всего, примет заявление за чистую монету.

Но не только лишение сна или усталость снижают нашу сопротивляемость убеждению. Исследования показали, что такой же эффект на восприимчивость людей к влиянию оказывает отвлечение, даже если это отвлечение было очень коротким. Например, Барбара Дэвис и Эрик Ноулз, проводя исследования, обнаружили, что домовладельцы в два раза чаще покупают рождественские открытки у ходящего по домам продавца, если продавец перед тем, как сказать «Продаю!», отвлекает их, неожиданно называя цену в пенсах, а не в долларах, как обычно. Исследования также показывают, что уровень продаж увеличился не потому, что цена названа в пенсах: уровень согласия с торговым призывом был выше, чем при стандартном обращении, только тогда, когда после цены следовало убеждающее заявление «Продаю!». Результаты показывают, что именно в момент мгновенного отвлечения продавец может проскользнуть под радаром бдительности.

В другом исследовании, проведенном той же исследовательской группой, люди, проходившие мимо лотка с выпечкой, были более склонны покупать кексы, когда продавцы называли их не кексами, а «полутортами», и только тогда, когда за этим следовало «Они восхитительны!».

Что говорят эти исследования о факторах, делающих нас более чувствительными к убеждению? Очевидный совет – больше спать. Конечно, мы все хотели бы больше спать, но это легче сказать, чем сделать. Тем не менее, если вы чувствуете себя особенно рассеянным или невыспавшимся, старайтесь держаться подальше от рекламных роликов, которые часто включают сомнительные утверждения. Иначе вы вдруг поймете, что вам действительно нужен велотренажер, а также возмечтаете хрустеть попкорном в то время, когда жмете на педали. Поэтому, когда вам нужно принять важное решение, основанное на вашем суждении о правдивости полученных предложений, постарайтесь делать это на свежую голову!

И вот еще что. Если вы решаете серьезную задачу, скажем, выбираете нового поставщика, то должны осознавать: вы с большей вероятностью поверите тому, что написано на сайте, или формальному предложению цены, если отвлеклись, например, на разговор по телефону. Вы сможете точнее оценить заявления окружающих и в целом окажетесь более устойчивы к тактикам обманного убеждения, если сведете отвлечение к минимуму.

Например, вы могли бы на работе или дома организовать себе личное «пространство для решений»: такое место, где вас ничего не отвлекает, где нет шумового фона, так что вы

можете сосредоточить все внимание на задаче. Чтобы вас сначала не обманули (специалист по уговорам, ведущий двойную игру), а затем не кинули (ваша недовольная организация), когда ставки высоки, уменьшите количество одновременно решаемых задач!

## 50. Повышают ли «три-мет лаборатории» ваше влияние

**Лекарства от ночного недержания мочи**, от сухости во рту и даже от беспокойства в ногах. В наши дни, кажется, существуют лекарства от всех заболеваний. Однако вы очень удивились бы, узнав, что существует препарат под названием 1,3,7-триметилксантин, снижающий нашу способность противостоять убеждениям, если мы принимаем его сами, и повышающий нашу способность убеждать, если мы даем его другим. Еще более шокирующим является факт, что в настоящее время препарат широко доступен в «три-мет лабораториях», которые находятся на каждом углу.

Этот препарат чаще называют кофеином, а «три-мет лаборатории» более известны как кафе. Одна только корпорация Starbucks имеет девять тысяч кафе в 38 странах. Правда, мы сомневаемся, что ее председателю Говарду Шульцу когда-нибудь приходило в голову, что напитки, которые он сделал доступными на каждом углу и в каждом торговом центре, могут быть потенциальным инструментом убеждения. Мы все слышали – и многие из нас испытали на себе, – что кофеин заставляет нас чувствовать себя бодрее. Но как он может сделать наши слова более убедительными?

Чтобы ответить, исследовательница Перл Мартин и ее коллеги сначала попросили всех участников выпить продукт, напоминавший апельсиновый сок. Словно озорные подростки, добавляющие содержимое своей фляжки в чашу с пуншем на школьной дискотеке, перед тем как подать напиток половине участников, ученые усилили апельсиновый напиток. Однако вместо того, чтобы превратить его в текилу санрайз, они добавили кофеин – примерно столько, сколько содержится в двух чашках эспрессо.

Вскоре после сока все участники прочитали ряд сообщений, содержащих очень веские аргументы в пользу определенной позиции по спорному вопросу. Те, кто до чтения сообщений получил напиток с кофеином, оказались на 35 процентов более убежденными этими аргументами, чем те, кто пил без кофеина.

Означает ли это, что в обеденный перерыв вы можете дойти до ближайшего кафе и продать Бруклинский мост<sup>28</sup> одному из постоянных посетителей? Вряд ли. Во втором исследовании ученые изучили влияние кофеина на чтение сообщений, содержащих слабые аргументы. Результаты показали, что при таких условиях кофеин мало повышает возможность убеждения.

Эти результаты влияют на способ проведения презентаций для разных групп, включая потенциальных клиентов и сотрудников. Например, вы должны учитывать время суток, когда собираетесь представить информацию. Скажем, у вас есть презентация по поводу продаж. Вы хотите провести ее для нового клиента. Не рекомендуется проводить ее сразу после ланча или позже в тот же день. Хорошим временем для проведения презентации является более раннее время, когда клиенты только что выпили утренний кофе. Но даже если вы не можете выбрать время суток, наличие под рукой кофе или напитков с кофеином сделает вашу аудиторию более восприимчивой к вашему сообщению – при условии, как показали исследования, что ваши аргументы хорошо обоснованы. И, конечно, они будут!

## Влияние в XXI веке

После того как мы шагнули в XXI век, наши отношения с людьми внутри и за пределами наших организаций изменились двумя кардинальными способами, что сказалось на нашей способности убеждать. Во-первых, широкое использование интернета в домашней обстановке и почти во всех областях деловой жизни привело к изменению повседневного

---

28 Один из старейших висячих мостов США. Его длина 1825 метров. *Прим. пер.*

общения. Во-вторых, мы чаще, чем когда-либо, сталкиваемся с представителями других культур. Последние исследования, связанные с этими преобразованиями, дадут вам дополнительную информацию по науке убеждения.

### **Влияние через интернет**

Как и любая другая фирма по обеспечению связи, US Cellular, США, – это крупная компания по обеспечению беспроводной связи, расположенная на Среднем Западе, почти полностью опирающаяся на технологии как основу бизнеса. Вот почему политика, принятая компанией несколько лет назад, выглядит необычной, если не полностью бессмысленной: пяти тысячам сотрудников было объявлено, что по пятницам им больше не разрешается общаться друг с другом по электронной почте.

Как это? И это в эпоху, когда мы все используем электронную почту для быстрого, эффективного и точного общения с коллегами? Запрет на электронную почту аналогичен запрету на использование калькуляторов и предложению считать на пальцах. Зачем исполнительный вице-президент US Cellular Джей Эллисон издал такой указ? Может быть, это был гнусный план высшего руководства с целью заставить сотрудников увеличить счета за мобильные телефоны и тем самым быстро повысить доходы компании?

Выяснилось, что, измученный ежедневным количеством электронных сообщений, которые он не успевал даже открывать, Эллисон почувствовал: бесконечный поток безличной электронной информации препятствует совместной работе и не повышает, а снижает общую производительность. Согласно докладу ABCNews.com<sup>29</sup>, он написал сотрудникам: «Выходите и встречайтесь с сотрудниками лицом к лицу. Берите трубки и звоните... Я с нетерпением жду ваших звонков, заходите когда хотите».

В новостях продолжают описывать некоторые драматические события, последовавшие за введением новой политики. Например, два сотрудника, которые ранее общались только по электронной почте, были вынуждены разговаривать друг с другом по телефону. В ходе общения они оказались удивлены, узнав, что находятся не в разных концах страны, а всего лишь через холл! Это открытие привело к их встрече и дальнейшему укреплению отношений.

Хотя, без сомнения, потребовалось некоторое время, чтобы привыкнуть, сегодня, по общему мнению US Cellular, политика пятниц без электронных писем оказалась успешной и послужила важным напоминанием о роли, которую личное взаимодействие играет в укреплении взаимоотношений. Но в первую очередь этот случай иллюстрирует влияние электронной коммуникации на рабочие дела. А как электронные средства связи влияют на способность убеждать?

Например, как меняется процесс переговоров в зависимости от того, происходит он через интернет или лицом к лицу? Ушли в прошлое времена, когда переговоры велись исключительно лично или по телефону. Сегодня все больше и больше переговоров проходят онлайн, будь это обсуждение многомиллиардного контракта или заказ пиццы для офисной вечеринки.

Хотя интернет часто называют информационной магистралью, может ли отсутствие личного контакта между договаривающимися сторонами быть больше похоже на пробку, чем на дорогу, на которой достигаются успешные результаты? Чтобы проверить эту гипотезу, социолог Майкл Моррис и его коллеги провели эксперимент, в нем студенты МДА принимали участие в переговорах или лицом к лицу, или по электронной почте. Исследователи обнаружили, что переговоры по электронной почте снижают вероятность обмена личной информацией, которая обычно помогает установить более тесный контакт, что в итоге приводит к ухудшению результатов переговоров.

---

<sup>29</sup> American Broadcasting Company (ABC) Американская широкоэвещательная компания (Эй-би-си) – американская коммерческая телевизионная сеть. Телеканал входит в большую тройку в США, и его программы стали неотъемлемой частью поп-культуры страны. *Прим. пер.*

Ученый-бихевиорист Дон Мур и его коллеги подумали, что у них есть очень простое решение для этой потенциально непростой задачи: что, если до переговоров участники немного расскажут о себе? Иными словами, они могли бы узнать друг о друге немного больше, если бы в дополнение к деловой переписке несколько минут пообщались бы на отвлеченные темы. Чтобы проверить эту идею, исследователи выбрали пары студентов, обучающихся в двух элитных бизнес-школах США, и поручили им договориться о сделке по электронной почте. В то время как одному были даны указания просто вести переговоры, другой получил фотографии партнера по переговорам и некоторые краткие биографические сведения (например, какой колледж он окончил и его интересы). Второму участнику дали инструкцию некоторое время до начала переговоров пообщаться с партнером по электронной почте, чтобы чуть-чуть друг друга узнать.

Результаты эксперимента показали: когда участники не имели дополнительной информации, в 29 процентах случаев они не смогли договориться о сделке. А из «персонализированных» пар не смогли договориться только 6 процентов. Использование другого показателя успешности переговоров позволило обнаружить: когда участвующие в эксперименте смогли прийти к взаимовыгодному соглашению, то общий исход сделки – то есть сумма, которую получил каждый, – у персонализированных пар по сравнению с неперсонализированными оказалась на 18 процентов выше. Таким образом, уделяя время тому, чтобы немного лучше узнать своего партнера по переговорам и рассказать ему кое-что о себе, вы увеличиваете общий кусок пирога.

Эти эксперименты немного прояснили роль электронных сообщений при переговорах. Но что можно сказать непосредственно о ситуации, когда один партнер пытается переубедить другого по поводу конкретной идеи или вопроса? Мы попытались дать ответ в эксперименте, который один из нас проводил вместе с ведущим исследователем Розанной Гвадагно. Участникам сказали, что они примут участие в интервью один на один. Будут обсуждаться вопросы, связанные с университетом, и разговор пойдет либо лично, либо по электронной почте. На самом деле человек, проводивший интервью, был помощником исследователя, но студенты об этом не знали. Используя установленный сценарий с заданными аргументами, научный сотрудник пытался убедить реальных участников, что университету следует ввести практику общего экзамена. То есть что студенты не смогут получить дипломы до тех пор, пока не сдадут долгий и трудный экзамен с оценкой их знаний по широкому кругу вопросов. Трудно найти вопрос, по которому мнение студентов является более единодушным. Спрашивать студентов, кроме разве что немногих ботаников, о том, следует ли вводить сложный выпускной экзамен, все равно что спросить, не желают ли они повышения возрастного ценза на продажу алкоголя до 25 лет. Хотя, как правило, почти все студенты изначально сопротивляются общему экзамену, выясняется, что их можно убедить. Но не изменится ли сила убеждения от того, каким способом оно будет проходить: по электронной почте или лицом к лицу?

Ответ зависит от пола участвующих в обсуждении людей. Поскольку женщины, как правило, больше, чем мужчины, ориентированы на построение близких отношений с однополыми сверстницами, а разговор лицом к лицу облегчает этот процесс, мы предположили, что при общении со сверстницами женщин будет легче убедить при взаимодействии лицом к лицу, чем по электронной почте. В то же время для мужчин форма общения будет играть меньшую роль. Именно это мы и обнаружили: женщин было легче убедить при очном взаимодействии, тогда как убеждение мужчин не зависело от коммуникационной среды. К сожалению, мы не рассмотрели различий при убеждении лицами другого пола, но, может быть, и хорошо, поскольку способность к убеждению противоположного пола – это тема совсем другой книги!

До сих пор мы обсуждали, как определенные аспекты онлайн-общения могут препятствовать созданию и поддержанию личных отношений. Но электронная связь может быть вредна для убеждения и по другой причине: при ней чаще возникает недопонимание. К сожалению, все самые сильные аргументы и эффективные стратегии убеждения не

принесут пользы, если получатель неправильно понял ваше сообщение, намерения, лежащие в основе сообщения, или, что еще хуже, и то и другое.

Исследования, проведенные ученым-бихевиористом Джастином Крюгером и его коллегами, помогают объяснить, почему при общении с помощью электронной почты так часто возникает недопонимание. Они предположили, что недопонимание вызвано отсутствием невербальных сигналов (модуляции голоса или жесты), которые при личном общении являются важными признаками, указывающими на истинный смысл сообщения, даже когда его вербальное содержание неоднозначно. Например, в ответ на сообщение коллеги по поводу контрактов с поставщиками вы можете написать: «Это реальный приоритет». И хотя вы совершенно серьезны, вполне возможно, что ваш коллега воспримет это как сарказм, так как когда-то в прошлом вы возражали против повышенного внимания к контрактам с поставщиками. Если бы это была личная встреча, то интонация вашего голоса, выражение лица и язык тела показали бы ему, что вы серьезны. Одного этого факта достаточно, чтобы сделать общение по электронной почте проблематичным. Но то, что утверждают Крюгер и его коллеги, делает его еще более опасным: отправителям просто не приходит в голову, что их сообщения могут быть неправильно поняты! Поскольку отправители, создавая сообщения, имеют полный доступ к своим намерениям, им кажется, что он есть и у получателя.

Чтобы проверить эту гипотезу, исследователи провели ряд экспериментов. В первом участники были разделены на пары, где один из них играл роль адресанта (то есть отправителя) и должен был послать несколько сообщений, а другой – адресата (то есть получателя). Задача адресанта состояла в том, чтобы сделать несколько заявлений, которые точно донесли бы до адресата одну из следующих эмоций: сарказм, серьезность, гнев или грусть. Кроме того, пары были случайным образом распределены по трем коммуникационным средам: электронной почте, голосовой связи и личному общению. После каждого заявления реципиент должен был понять, в каком ключе оно сделано. Кроме того, перед выполнением задачи адресантов просили сообщить свое мнение о том, правильно ли понял их адресат.

Результаты исследования ясно показали: хотя во всех экспериментальных группах адресанты переоценили способность адресатов правильно интерпретировать тон их сообщений, самое серьезное непонимание наблюдалось в группе электронной почты. Вне зависимости от экспериментальной группы адресанты предполагали, что адресаты правильно оценят их тон, приблизительно в 89 процентах случаев. Но даже те получатели, которые общались по голосовой связи или лично, правильно интерпретировали тон коммуникатора только в 74 процентах случаев. Тогда как при общении по электронной почте процент снизился до 63. Эти результаты показывают, что при письменной связи адресату труднее интерпретировать сообщение, поскольку он не слышит даже тона голоса говорящего человека.

Возможно, вы думаете, что эти результаты отнюдь не удивительны: ведь в экспериментах почти всегда участвуют незнакомые люди, которые не имеют опыта взаимного общения. Будь это близкие друзья, они точнее интерпретировали бы тон сообщений. Исследователи подумали о том же. Но, что удивительно, они получили такие же результаты. Факт, что письменные сообщения не могут быть полностью расшифрованы даже нашими близкими. Те наши ближайшие друзья, которые говорят, что могут читать нас как раскрытую книгу, на самом деле неправы, если, конечно, они не получают вас в формате аудиокниги или телевизионной версии.

И что же делать с этой опасностью? Конечно, вы можете использовать смайлики, эти маленькие смешные личики, которые предназначены для наглядной передачи эмоций (например, ☺). Однако, как мы видим, смайлики могут смешиваться с остальной информацией или оказываться неясными по другим причинам, что только добавляет путаницы. А как насчет того, чтобы устранить электронную почту и общаться только лично или по телефону? Это может сработать один раз в неделю, в US Cellular, но чаще всего у нас

не бывает ни времени, ни возможности вступать во взаимодействия такого типа.

Для решения этой проблемы вернемся к одному из основных психологических объяснений недопонимания. Как мы упоминали ранее, отправители точно знают, какое сообщение хотят передать, но не могут предположить, какие выводы из этого сделает получатель. Исходя из этого рассуждения, исследователи провели еще один эксперимент, чтобы увидеть, не смогут ли они устранить абсолютную уверенность адресантов, что их сообщения будут поняты, как предполагалось. Он был похож на «догадайся о тоне», который мы только что описали, но с небольшими изменениями. Во-первых, все участники общались друг с другом исключительно по электронной почте. Во-вторых, некоторым участникам были даны инструкции, позволяющие учитывать, почему их заявления можно истолковать неправильно. Исследователи обнаружили, что в этой группе участников повысилась точность предсказаний, что их сообщения будут поняты, как предполагалось.

Итак, вот результаты эксперимента. Исходя из этого – как нам стать более эффективными электронными коммуникаторами и повысить навыки онлайн-убеждения? Перед отправкой электронного письма на любую важную тему было бы полезно потратить немного времени и взглянуть на свое сообщение свежим глазом. Надо понять, какие именно аспекты текста могут быть неправильно поняты получателем. Тогда вы сможете изменить сообщение и уточнить, что имеете в виду. Другими словами, так же как вы используете проверку орфографии и пунктуации перед тем, как окончательно нажать на кнопку «Отправить», попробуйте оценить свое сообщение с точки зрения ясности для получателя. Если вы это читаете, Билл Гейтс, то уже слишком поздно – мы уже получаем патенты.

И, наконец, следует отметить: даже если получатели ваших сообщений полностью поняли ваши намерения, это еще не является гарантией, что они готовы выполнять ваши просьбы или помочь вам. Приведу лишь один пример: наш знакомый врач не мог пойти на свадьбу, так как не сумел договориться, чтобы кто-то заменил его на дежурстве. У нас это вызвало недоумение: такой симпатичный и уважаемый человек и в прошлом не раз выручал коллег. Но когда мы спросили, каким образом он просил коллег его заменить, то мгновенно поняли, в чем дело: он сказал, что сделал массовую рассылку с просьбой по электронной почте, в которой каждый мог видеть имена остальных получателей.

Проблема этой стратегии в том, что она производит так называемую диффузию ответственности. Поскольку все коллеги видели имена остальных получателей, ни у кого не появилось личной ответственности за оказание помощи – все решили, что поможет кто-нибудь другой. В классической демонстрации диффузии ответственности социальные психологи Джон Дарли и Бибб Латане смоделировали ситуацию, при которой у студента начинался эпилептический припадок. Когда при этом присутствовал один человек, он оказывал помощь приблизительно 85 процентов времени. Но когда присутствовало пять человек – все они находились в отдельных помещениях, так что никто точно не знал, получает ли пострадавший помощь, – она сократилась до 31 процента.

Итак, что должен был сделать наш друг, желая увеличить шансы на чье-нибудь добровольное согласие подменить его на дежурстве? Он мог бы выбрать людей, которые бы, скорее всего, согласились (возможно, тех, кого он когда-то заменял), и либо попросить их лично, либо отправить им личные просьбы по электронной почте. Или, если этот вариант его не устраивал, он мог бы разослать коллегам скрытую копию с тем, чтобы они не видели, кому еще он разослал письма. До сих пор мы обсуждали, как процессы общения и влияния на окружающих изменяются при использовании электронной почты вместо более традиционных форм общения. Но что можно сказать о других аспектах электронного убеждения? Например, что говорят психологические исследования о дизайне сайта вашего предприятия? Давайте начнем с иллюстрации.

Предположим, что, прочитав эту книгу, в один прекрасный день вы решаете, что вам нужно еще два экземпляра. Один для дома у вас уже есть, но вы хотите иметь еще один в офисе и один в бардачке, на случай чрезвычайной ситуации.

После того как вы схватили последние два экземпляра этой книги в местном книжном

магазине и принесли их к кассе, сотрудник магазина озадачивает вас следующими словами: «Вы действительно хотите купить эти книги здесь? У нас действительно умеренные цены, но в книжном магазине чуть дальше по улице ее продают на пятнадцать процентов дешевле. Если хотите, я нарисую вам, как туда добраться». При таком обслуживании покупателей, точнее, при таком необслуживании, вы удивляетесь, как магазин все еще существует.

Хотя этот пример может показаться несколько абсурдным, некоторые предприятия приняли такую, казалось бы, самоуничтожающую практику. Возьмем, например, компанию Progressive Auto Insurance («Прогрессивное страхование автомобилей») – третью по величине страховую компанию в Соединенных Штатах. Эта фирма всегда гордилась нововведениями, отличающими ее от конкурентов. Это была первая крупная страховая компания в мире, которая сделала себе сайт в 1995 году.

Через год владельцы автомобилей, интересовавшиеся страховыми тарифами, могли узнать на сайте не только об их собственных тарифах, но и о тарифах их основных конкурентов. Сегодня на домашней странице компании есть даже скоростной тикер – полоса прокрутки информации с перечнем сравнений, которыми интересовались последние посетители. Хотя во многих случаях цены «Прогрессивного страхования» оказываются ниже, так бывает не всегда. Например, когда мы проверили сайт за минуту до написания этих строк, скоростной тикер показал, что человек с инициалами С.М. в американском штате Висконсин мог бы экономить на своей «Тойоте» почти 942 доллара в год, застраховав ее у одного из конкурентов Progressive.

Так что же происходит с Progressive: эта стратегия приносит ей больше клиентов или убивает? Огромный рост компании после этих нововведений – в среднем на 17 процентов в год – и ежегодные премии, возросшие с 3,4 миллиарда до 14 миллиардов долларов, – свидетельствуют, что стратегия работает. А в исследовании Валерии Трифтс и Джеральда Хобла объясняется почему.

В своем эксперименте Трифтс и Хобл рассказали участникам исследования, что их университет рассматривает вопрос об организации совместного предприятия с одним из книжных интернет-магазинов. В задачу участников входило провести поиск определенных книг в интернете по списку, сравнить цены магазинов розничной торговли и решить, где эти книги закупить. Следует отметить, что половина участников пользовалась каталогами магазинов розничной торговли, где были указаны не только цены на книги, но и цены ряда других книготорговцев. Другая половина участников пользовалась каталогами, не предоставлявшими таких сравнений. Исследователи также варьировали ценовое положение магазина розничной торговли на рынке. Это значит, что часть участников видела, что у данного продавца цены относительно низкие, или относительно высокие, или соответствуют средним.

Подтвердили ли результаты исследования практику Progressive? В значительной степени да, однако важно отметить, что результат определялся критическим фактором, а именно ценовым положением на рынке. Когда цены розничного торговца, похожего на Progressive, были явно и последовательно ниже или выше, чем у других, то сравнительный список цен не играл большой роли. Однако, когда цены похожего на «Прогрессивное страхование» розничного торговца были на некоторые книги выше, а на некоторые ниже – что больше похоже на то, как ведутся дела в мире реального бизнеса, – сравнение оказывалось важным фактором. В этой ситуации участники сообщали, что склонны купить книги у похожего на «Прогрессивное страхование» розничного торговца. Помимо того что он вызывал больше доверия (в конце концов, как мы обсуждали ранее, нечестные люди и организации редко идут против своих собственных интересов), потребители, вероятно, оценили возможность сравнения цен в одном месте, поскольку это сэкономило их время и усилия.

Возвращаясь к первоначальному сценарию с книжным магазином, результаты этого исследования – и успех «Прогрессивного страхования», использующего эту практику, – предполагают: компании, предоставляющие потенциальным клиентам цены своих

конкурентов, могут время от времени проигрывать сражения. Но они достаточно уверены в себе и уравновешенны, чтобы выиграть войну цен.

Исследование онлайн-сравнений показывает: внести определенные изменения на бизнес-сайт – значит убедить потенциальных клиентов воспользоваться услугами компании. Но есть ли менее очевидные аспекты сайтов, которые могут повлиять на поведение потребителя? Например, нечто такое тонкое, как фон страницы, который поможет превратить потенциальных клиентов из посетителей в покупателей?

Результаты ряда экспериментов по изучению потребителя, проведенных Наоми Мандел и Эриком Джонсоном, подтверждают ответ: «да». В одном из экспериментов участники заходили на страницы гипотетического торгового сайта, где должны были выбрать один из двух диванов. Один диван описывался как очень удобный, но и очень дорогой, в то время как другой – как не слишком удобный, но и недорогой. Кроме того, исследователи попробовали менять фон страницы, чтобы попытаться склонить участников или к экономии денег, или к комфорту. При выборе фона исследователи опирались на некоторые данные предыдущего исследования, в котором участникам была показана реклама дивана на двух вариантах фона: либо фотографии пенсов на зеленом фоне, либо фотографии пушистых облаков на голубом. Затем участников попросили написать список требований, которые необходимо учитывать при покупке дивана. Те, кто видел пенсы на зеленом фоне, чаще включали в свой список цену, чем те, кто видел облака. И наоборот, те, кто видел фон из облаков, чаще включали в свой список комфорт, чем те, кто видел пенсы.

Учитывая эти предварительные данные, Мандел и Джонсон предположили: если при покупке дивана по интернету участники будут видеть фон с изображением облаков, то они скорее купят более удобный (но и более дорогой) диван, а если увидят пенсы, то скорее сделают обратный выбор. Их предположение полностью подтвердилось! В своих исследованиях они не ограничились одним типом продукта. Например, они провели исследование рекламы автомобилей, где участники были более склонны выбирать более безопасный (но более дорогой) автомобиль, чем менее безопасный (но и менее дорогой), когда изображение последнего демонстрировалось на красно-оранжевом фоне, который ассоциируется с пламенем, что часто бывает при автокатастрофах.

Однако самым примечательным в этих результатах является то, как мощно и в то же время тонко эти сигналы влияют на поведение людей. Например, почти все участники экспериментов уверяли, что фон не оказывает никакого влияния на выбор. Но это просто не соответствует реальности! Вывод таков: определенные особенности веб-страницы вашей компании, такие как ее фон, оказывают значительно большее влияние на поведение покупателей, чем вы могли бы предположить, и показывают, что вы можете выбрать стратегические фоны и изображения, которые будут подчеркивать сильные стороны ваших товаров и услуг. Иными словами, тщательный выбор заднего плана для сайта позволит вам выставить сильные стороны вашей продукции или, возможно, вашей организации на первый план.

## **Глобальное влияние**

*Хай. Хао. Да. Йа. Си. Уи.* Люди в мире по-разному произносят «да», но значит ли это, что стратегии, с помощью которых мы убеждаем их сказать «да», должны различаться в зависимости от культурных корней? Или все подходы будут одинаково эффективными, независимо от того, кто откуда приехал? Хотя основные принципы социального влияния и многие стратегии, которые мы обсуждали в этой книге, являются мощным средством убеждения во всех культурах, последние исследования показывают: существуют тонкие отличия в том, как вы должны адаптировать тактику и сообщения к культурному фону человека, которого пытаетесь убедить. В сущности, эти отличия являются результатом различных культурных норм и традиций, заставляющих людей из разных сообществ придавать преимущественное значение тем или иным сторонам убеждающих сообщений.

Возьмем, к примеру, исследования, проведенные Майклом Моррисом и его коллегами по изучению сотрудников Citibank, одной из крупнейших в мире многонациональных финансовых корпораций. Ученые провели опрос сотрудников отделений Citibank в четырех разных странах: США, Германии, Испании и Китае (Гонконге). Изучалась добровольная готовность сотрудников помочь попросившему о помощи коллеге справиться с работой. Хотя многие из влиявших на респондентов факторов были одинаковыми, факторы, оказывавшие наиболее сильное влияние, отличались в зависимости от страны.

Например, сотрудники, работавшие в США, более склонны использовать подход, основанный на непосредственном обмене услугами. Они спрашивали: «Что этот человек сделал для меня?» и чувствовали себя обязанными добровольно помочь, если ранее просивший оказал им услугу. На немецких сотрудников больше всего влияло, соответствует ли просьба правилам организации. Чтобы решить, нужно ли выполнять просьбу, они предварительно спрашивали: «Соответствует ли моя помощь этому сотруднику официальным правилам, принятым инструкциям и нормам?» Решение испанских сотрудников Ситибанка главным образом основывалось на нормах дружеских отношений, которые поощряют преданность по отношению к друзьям, независимо от их положения или статуса. Они спрашивали: «Этот человек как-нибудь связан с моими друзьями?» И, наконец, китайские сотрудники в первую очередь апеллировали к власти в форме преданности лицам с высоким статусом, входящим в небольшую группу. Они спрашивали: «Связана ли эта просьба с кем-то в моем подразделении, особенно с тем, кто занимает высокое положение?»

Как отмечают Моррис и его коллеги, из этого исследования существует несколько практических выводов. Во-первых, бизнес-структуры, стремящиеся перенести свои практики, политику и организацию из одной культурной среды в другую, должны учитывать нормы обязательств в той культуре, куда они их переносят, — или они рискуют превращением хорошо смазанной машины (в одном обществе) в старый драндулет (в другом).

Во-вторых, как показывают результаты, менеджерам, переходящим из одной культурной среды в другую, необходимо корректировать обычные стратегии по обеспечению эффективности в соответствии с новой средой. Например, менеджер, которого перевели из Мюнхена в Мадрид, может обнаружить: самым важным аспектом обеспечения эффективности управления на новом месте становится развитие личных дружеских отношений с окружающими. А менеджер, которого перевели из Мадрида в Мюнхен, увидит: просьба, выходящая за формальные рамки правил организации, например просьба к коллеге взять на себя работу с некоторыми документами, не работает на новом месте (хотя, возможно, такое было общепринятой практикой в Мадриде).

Несмотря на то что четыре культуры, взятые для исследования Ситибанка, отличаются по ряду важных психологических аспектов, исследователи социального влияния сосредоточили внимание на одном показателе, известном как индивидуализм — коллективизм. Как он влияет на процесс убеждения? Вкратце индивидуализм — это тип ориентации, при котором наивысший приоритет имеют предпочтения и права личности. При коллективизме наивысший приоритет отдан предпочтениям и правам группы. Хотя это и будет чрезмерным упрощением, можно сказать, что в индивидуалистических культурах больше говорится обо *мне*, тогда как в коллективистских культурах больше говорится о *нас*. Граждане США, Великобритании и стран Западной Европы имеют склонность к индивидуализму, в отличие от многих других стран мира, в том числе тех, которые в настоящее время быстро развиваются как области международного делового партнерства (например, страны Азии, Южной Америки, Африки и Восточной Европы). Они являются коллективистскими.

Исследователи Санг-Пил Хан и Шарон Шавитт решили изучить влияние разных культурных ориентаций на убеждения в контексте маркетинга. Они предположили, что в коллективистских культурах рекламные объявления, привлекающие внимание потребителей к пользе продукта для членов одной группы (например, друзей, родственников

или коллег), будут более убедительными, чем объявления, привлекающие внимание потребителей к пользе изделия лично для кого-то.

Они также подумали, что это особенно подойдет для продуктов, которыми обычно пользуются совместно (например, кондиционеры или зубная паста).

Первым делом Хан и Шавитт начали искать доказательства, подтверждающие их идеи. Они взяли по два журнала из США и из Южной Кореи и убедились, что они соответствуют друг другу по популярности и жанру. Затем сделали случайную выборку рекламы из журналов и обучили носителей языка и билингов оценивать их по степени, в которой публикации ориентировали читателей на пользу продукта лично для себя или для группы. Исследователи обнаружили: действительно, в рекламных объявлениях из американских журналов по сравнению с южнокорейскими чаще подчеркивалась польза продукта для индивидуума. Это было особенно заметно в рекламе продуктов, которыми люди обычно пользуются сообща. В то же время американская реклама, как правило, обращена к индивидуальности читателя (например, «Искусство быть уникальным») и содержит мотивацию к самосовершенствованию (например, «Ты, только лучше») и достижению личных целей (например, «В этом я выгляжу по-новому и готов к своей новой роли»). Южнокорейские объявления, как правило, обращаются к чувству ответственности читателя перед группой (например, «Более радостный путь для вашей семьи»), мотивации к возвышению группы (например, «Мечта о процветании для всех нас») и учету мнения группы (например, «Наша семья согласна с выбором товаров для дома»).

Итак, убеждающие сообщения, основанные на культурной ориентации общества, действительно встроены в рекламные объявления, нацеленные на различные потребительские мотивации. Поняв это, исследователи попробовали ответить на вопрос, имеющий большую психологическую важность: действительно ли сообщения, ориентированные на коллективизм или индивидуализм, являются более убедительными в нативных культурах? В конце концов, как мы уже обсуждали, то, что маркетологи думают, будто некоторые виды сообщений окажутся эффективнее других, еще не значит, что так и есть.

Чтобы ответить на этот вопрос, Хан и Шавитт создали две версии рекламных объявлений для различных продуктов. Одна из них была более индивидуалистически ориентированной, а другая более коллективистской. Например, в индивидуалистической версии рекламы жевательной резинки говорилось: «Подари себе свежее дыхание». Обратите внимание, что сообщение ориентировано на преимущество свежего дыхания исключительно для самого покупателя. Но, как мы все знаем из собственного опыта, запах изо рта не является исключительно личным делом, он может воздействовать на окружающих. Поэтому понятно, что в более коллективистской версии объявления говорилось: «Поделись освежающим дыханием с другими» (естественно, объявления для США были написаны на английском языке, а для Южной Кореи – на корейском).

Результаты показали, что южнокорейских участников больше убедила реклама, ориентированная на коллектив, чем индивидуалистически ориентированные объявления. У американских участников все обстояло наоборот. И в соответствии с ранее проведенным исследованием убедительность сообщения повышалась, когда оно относилось к продуктам, которыми люди, как правило, пользуются совместно. Этот факт должен остановить любого маркетолога, считающего, будто для маркетинговых кампаний в разных странах можно использовать одни и те же стратегии. Наоборот, эти кампании должны быть адаптированы к культурным ориентациям общества, в котором они проводятся. От этого может зависеть дыхание всей нации!

Исследование Хан и Шавитт показывает: люди, принадлежащие к индивидуалистическим культурам, склонны придавать большее значение собственному опыту. В то же время люди, принадлежащие к коллективистским культурам, как правило, придают большее значение опыту ближайшего окружения. Как эти культурные различия влияют на относительную значимость различных фундаментальных принципов социального

влияния?

Чтобы разобраться с этим вопросом, давайте сначала рассмотрим пример. Кто же лучше всего проиллюстрируют склонности людей из индивидуалистически ориентированной культурной среды, как не выдающийся человек из самой индивидуалистической страны – США – и самого индивидуалистического спорта – гольфа. Несколько лет назад легендарный гольфист США Джек Никлаус стал свидетелем ужасной трагедии – смерти своего маленького внука. Несколько дней спустя в интервью Никлаус дал понять: вероятность, что он будет играть в одном из самых престижных матчей по гольфу Мастерс, колеблется между «маловероятно» и «нет». Тем не менее, к удивлению многих людей, он объявил, что в ближайшем будущем будет участвовать в двух других соревнованиях по гольфу. Какой мощный фактор мог убедить скорбящего человека, пострадавшего от такой трагедии, к участию в соревнованиях?

Оказывается, Никлаус пообещал сыграть еще до гибели внука. Как выразился игрок в гольф, «вы даете обязательства, и вы должны их выполнять». Как мы говорили ранее, мотивация соответствия своим обязательствам может оказывать мощное влияние на действия человека. Но одинакова ли ее сила в разных культурах? Если бы при прочих равных условиях этот гольфист принадлежал к другой культурной среде, то чувствовал бы он себя связанным предшествующими действиями и обязательствами в такой ситуации?

Чтобы лучше понять ответ, давайте рассмотрим эксперимент, который один из нас проводил со Стивеном Скиллзом и ведущим исследователем Пети Петровой. Студенты – уроженцы Соединенных Штатов Америки и студенты из Азии получили письмо по электронной почте, в котором их просили заполнить опросник. Через месяц после получения первого опросника каждый получил по электронной почте предложение участвовать в интернет-опросе, связанном с первым проектом. Однако было указано, что на сей раз им потребуется приблизительно в два раза больше времени.

И что же мы обнаружили? Во-первых, что американские студенты были несколько менее склонны выполнить первоначальную просьбу, чем их азиатские коллеги. Тем не менее из тех, кто согласился заполнить первоначальный опросник, американские участники были более расположены заполнить второй опросник (около 22 процентов), чем участники из Азии (около 10). Иными словами, мы установили: выполнение первоначальной просьбы оказывало значительно большее влияние на последующее участие студентов из США, чем на студентов из Азии.

Почему так? Может быть, другое исследование поможет пролить свет на эту непонятную ситуацию? Таковое и было проведено одним из нас. В результате мы обнаружили: когда мы попросили американских студентов бесплатно участвовать в маркетинговых исследованиях, на них больше повлияло их согласие на подобные опросы в прошлом (другими словами, их прежние обязательства), чем согласие их сверстников. Но в Польше, более коллективистски ориентированной стране, все обстояло наоборот. Там предшествующие действия группы сверстников оказались более мощным мотиватором поведения студентов, чем прошлые действия самих участников исследования.

Эти результаты в первую очередь связаны с индивидуалистическим или коллективистским типом культуры. Поскольку люди из индивидуалистических культур, как правило, придают больший вес личному опыту, соответствие своему прошлому опыту является для них более мощным мотиватором. А так как люди, принадлежащие к коллективистским культурам, как правило, придают больший вес опыту ближайшего окружения, то поведение этого окружения часто является более мощным мотиватором для них. Это означает, что, когда мы просим об одолжении британца, американца или канадца, мы, вероятно, получим помощь, если покажем, что это соответствует тому, что он делал прежде. Но когда мы просим об одолжении людей из более коллективистской страны, то добьемся лучшего результата, сообщив, что так поступила группа его сверстников.

Возьмем конкретный пример. Предположим, что ваша компания в течение двух лет успешно сотрудничала с фирмой из Восточной Европы. В течение этого времени вам часто

приходилось просить своих партнеров сделать одолжение и прислать обновленную маркетинговую информацию. Ваш главный контакт в этой стране, Славек и его коллеги, как правило, делали все возможное, чтобы вам помочь. Предположим, что вам еще раз понадобилась обновленная информация и вы просите о ней в телефонном разговоре: «Славек, вы всегда так помогали нам раньше, и я надеюсь, что вы сможете прислать нам обновленную информацию еще раз». Излагая свою просьбу таким образом, вы совершаете ошибку. Результаты исследований показывают, чтобы вы добились бы большего успеха, если бы сказали: «Славек, вы и ваши коллеги всегда так хорошо помогали нам раньше, и я надеюсь, что вы сможете прислать нам обновленную информацию еще раз». Это обычная ошибка жителей Великобритании, Западной Европы или Северной Америки: все они считают, будто любой человек предпочитает действовать в соответствии с принципом последовательности – тенденции решать, что он должен сделать нечто потому, что уже делал это раньше. Но, как показывают исследования, во многих коллективистских странах личное соответствие собственным действиям перевешивается принципом социального доказательства – тенденцией решать, что нужно сделать, на основании того, что ранее сделала группа.

Кроме того, люди, принадлежащие к коллективистским и индивидуалистическим культурам, как правило, отличаются по относительной значимости, которую они придают двум основным функциям общения. Коротко объясним, что это значит. Одна функция – информационная: когда мы общаемся, то передаем информацию. Вторая, менее очевидная функция, относится к отношениям: когда мы общаемся, то выстраиваем и поддерживаем связи с окружающими. Естественно, обе функции важны для людей всех культур. Но ученые Юрий Миямото и Норберт Шварц предположили, что индивидуалистические культуры уделяют больше внимания информационной функции общения, тогда как в коллективистских культурах большее внимание уделяется поддержанию отношений.

И хотя культурное различие оказывает существенное влияние на широкий ряд вопросов, связанных с коммуникацией, Миямото и Шварц взяли для изучения лишь один аспект. Зато он пронизывает нашу повседневную жизнь и дома, и на рабочем месте – имеются в виду телефонные сообщения. Исследователи подумали: поскольку японцы принадлежат к коллективистской культуре и, следовательно, более склонны к созданию и поддержанию отношений с окружающими, им будет труднее записать сложную просьбу на автоответчик. Они рассуждали так. Если японцев больше заботит, как их сообщение повлияет на отношения с получателем, то передача сообщения без обратной связи, то есть без информации о том, как оно будет принято, вызовет у них более сильную умственную усталость, чем у американцев.

Чтобы проверить это, Миямото и Шварц попросили американских и японских участников на своем родном языке оставить несколько подробных просьб о помощи на автоответчике. Американцы переходили прямо к сути вопроса. Сообщения японских коллег занимали больше времени. Создавалось впечатление, что они больше всего озабочены тем, как их сообщение повлияет на отношения с получателем.

Исследователи также спросили японских и американских участников об их ощущениях при работе с автоответчиком. Получилось, что американцы, дойдя до автоответчика, поднимали и клали трубку в половине случаев. Японцы делали это приблизительно в 85 процентах случаев. А в ответ на вопрос, что им больше всего не по душе, японские респонденты чаще ссылались на причины, связанные с отношениями (например, «Трудно говорить, когда не слышишь реакции»), в то время как у американцев с противоположной картиной мира трудности объяснялись информационными причинами (например, «Люди не всегда его прослушивают»).

Что говорят эти результаты о способности влиять на окружающих, находясь на рабочем месте? Как мы уже обсуждали, отношения являются ключевым компонентом процесса убеждения – но это особенно верно для людей из стран с коллективистской ориентацией. Оставить сообщение – заманчиво, особенно для людей

из индивидуалистических культурных сред. Они полностью сосредоточиваются на эффективной передаче информации, при этом игнорируя отношения с реципиентом. Полученные результаты позволяют предположить, что при общении с людьми, принадлежащими к коллективистским культурам, особенно важно уделять внимание взаимоотношениям и соответствующему оформлению сообщения.

То же относится и к разговорам. В самом деле, основываясь на некоторых исследованиях, показывающих, как слушают японцы (как правило, они обеспечивают бо́льшую обратную связь, например «Понимаю», «Да», чем их американские коллеги), Миямото и Шварц предположили: для японца разговор с американцем сродни разговору с автоответчиком. Эта идея соответствует результатам дополнительного исследования. Участники-японцы нередко упоминали, что не любят автоответчики, потому что «трудно говорить, когда не получаешь ответа». Поэтому, говоря с людьми, принадлежащими к коллективистским культурам, необходимо поддерживать обратную связь, давая им понять, что мы уделяем внимание нашим общим отношениям, а не только информации, которую они передают.

Эти результаты также служат предупреждением: решение не брать трубку, а подождать сообщения на автоответчике может быть чревато последствиями, особенно когда звонящий принадлежит к коллективистской культуре. Если вы думаете: худшее, что может произойти, это игра «телефонных тегов», – вы скоро можете обнаружить, что остались единственным игроком.

## **Этика влияния**

В этой книге описывались стратегии социального влияния, которые мы назвали инструментами убеждения. Именно так они и должны использоваться – как конструктивные инструменты, помогающие строить честные отношения с другими людьми. Подчеркивайте по-настоящему сильные стороны своих сообщений, инициатив или продуктов, и в конечном счете получите результаты, которые наилучшим образом послужат интересам всех сторон. Но иногда эти инструменты используются неэтичным образом, в качестве оружия – например, нечестно, или принципы социального влияния искусственно переносятся на такие ситуации, где они неприменимы. В этом случае за краткосрочной прибылью почти неизменно следуют долгосрочные потери. Несмотря на то что недобросовестное использование стратегий убеждения иногда помогает добиться сиюминутного успеха – возможно, вам удастся кого-то убедить с помощью однобоко подобранных аргументов или обманом уговорить купить дефектный продукт, – когда обман наконец раскроется, то нанесет непоправимый вред вашей репутации.

Люди должны не просто избегать недобросовестного использования инструментов убеждения, при неправильном применении описанные нами стратегии могут стать источником опасности. Рассмотрим следующий пример: весной 2000 года Великобритания оказалась в эпицентре серьезного кризиса. По всей стране компании рыдали от отчаяния, школы опустели, магазины не могли найти покупателей, а коммунальные службы рисковали полностью исчезнуть. В чем же была причина? Не было бензина. На самом деле это верно только отчасти. Бензина было много, отсутствовали лишь поставки на заправочные станции из-за блокады ряда нефтеперерабатывающих заводов протестующими, которые были расстроены тем, как дорого им обходится его перекачка.

Ситуация быстро сказалась на населении. Десятки тысяч владельцев автомобилей стояли в очередях на заправочных станциях, чтобы заполнить баки столь необходимым горючим. Поскольку нехватка ощущалась все сильнее, поведение автомобилистов изменилось. Местные и национальные газеты, радиостанции и телеканалы постоянно передавали истории, описывающие, как автовладельцы, простояв в очереди, чтобы наполнить баки, проезжают несколько километров и присоединяются к другой очереди,

чтобы еще раз наполнить баки. Водители спали ночью в машинах у АЗС, надеясь на счастливую встречу с редкими поставщиками топлива, которые прорывались через блокаду. Это была сила дефицита в действии.

В разгар кризиса нашелся владелец гаража, который, по сообщениям, продолжал получать поставки столь необходимого топлива. На много миль вокруг он был единственным владельцем гаража, получающим бензин. Эта новость быстро распространилась. Осознав уникальность своего положения и глядя на длинные очереди, этот предприимчивый бизнесмен решил воспользоваться ситуацией (что неудивительно) и повысил цену на бензин. Но вместо небольшого повышения он взвинтил цены в десять раз, до более 6 фунтов за литр!

Отказались ли автомобилисты платить грабительскую цену? Конечно, нет. Хотя они злились, но топлива у них не было, поэтому они по-прежнему выстраивались возле гаража, чтобы приобрести тот бензин, который могли. За считанные часы бензин из цистерны высасывался до последней капли, а владелец гаража за один день получал такой доход, который обычно имел за две недели.

Но что произошло с его бизнесом через две недели, после того как кризис закончился? Последствия оказались катастрофическими. Воспользовавшись дефицитом и заставив отчаявшихся водителей платить огромные деньги, он получил быстрый выигрыш, но проиграл в долгосрочной перспективе. Люди просто бойкотировали его гараж. Некоторые пошли еще дальше, сделав своей целью проинформировать друзей, соседей и коллег о его поведении во время кризиса. Он потерял почти всех своих клиентов, и через очень короткое время испорченная репутация вынудила его закрыть дело. Этот результат полностью согласуется с множеством исследований, показывающих: те, кто зарекомендовал себя не заслуживающим доверия, вряд ли смогут его вернуть.

Если бы владелец гаража рассмотрел набор имеющихся у него мощных инструментов социального влияния, то обнаружил бы, что у него есть значительно лучший выбор – тот, который обеспечил бы ему большие доходы в долгосрочной перспективе. С одной стороны, он мог бы устроить так, чтобы поставки бензина в первую очередь шли его местным или постоянным клиентам. Он сказал бы, что поступает так потому, что ценит их преданность. Или он мог бы сделать жест и заявить, что отказывается обдирать нуждающихся автомобилистов в период кризиса, хотя и действует вопреки своим личным интересам (по крайней мере, краткосрочным), что сделало бы его более симпатичным, щедрым и надежным в глазах автомобилистов. Шаг, который мог бы принести большие дивиденды в будущем. Даже если бы он ничего не сделал, но оставил разумные цены, клиенты, скорее всего, были более чем счастливы что-нибудь купить у него в мастерской просто из чувства благодарности, что в тяжелое время он не воспользовался своим преимуществом.

Впрочем, в некотором смысле его действия понятны. В жизни нам часто приходится очень быстро принимать решения, с той же скоростью, с которой меняется окружающий мир. То же происходит и тогда, когда нам нужно кого-то убедить. Нередко первая пришедшая нам в голову стратегия влияния бывает не особенно этичной. Но если вы сделаете дополнительное усилие и учтете все имеющиеся на данный момент варианты (то есть используете свой ящик с инструментами), то сможете повернуть людей в сторону своего проекта, продукта или инициативы по-настоящему честным способом, имеющим долгосрочную перспективу. И тогда вам будет не о чем волноваться, поскольку, будучи мастерами этичного убеждения, мы знаем: те, кто выбирает стратегии социального влияния в качестве оружия, а не инструмента, рано или поздно закончат тем, что прострелят себе ногу!

## **Влияние в действии**

В этой книге мы попытались обсудить действие социального влияния с научной точки зрения. Мы внимательно следили за тем, чтобы показывать только те стратегии влияния,

эффективность которых подтверждена научными исследованиями. Мы намеренно не использовали для рекомендаций свои догадки и анекдотические случаи. Вместо этого мы полностью положились на немалый объем исследований, проведенных по социальному влиянию и убеждению. Так что можете быть уверены, что ваши попытки влиять на окружающих и убеждать их теперь основываются не только на интуиции и опыте. Отныне вы опираетесь на подтвержденные научные факты.

С нами часто связываются люди, сообщающие о личном опыте применения науки убеждения. Это люди разных профессий: кто-то работает в многонациональных корпорациях, другие – в правительстве или образовании, третьи занимаются частным предпринимательством, а есть еще те, кому просто интересно, что говорит наука о том, как можно стать более убедительными. Ниже приведено несколько примеров, как они этично и эффективно применили одну или несколько научных стратегий.

**Ник Поуп, директор по обучению торгового персонала (Европа, Ближний Восток, Африка) компании Bausch and Lomb:**

Один из способов развития отношений с клиентами – пригласить их на образовательные презентации и встречи. Но в наши дни клиентов буквально забрасывают приглашениями на встречи и учебные курсы, организованные разными компаниями. Поэтому неудивительно, что некоторые сначала собиравшиеся прийти в конечном счете так и не появляются. Проблема в том, что это отражается на нашем бизнесе.

В соответствии с принципом обязательности и последовательности, прежде чем пригласить покупателей на важную встречу, мы просим: а) указать, что конкретно интересует их в этой теме; б) написать несколько вопросов, на которые они хотели бы получить ответы.

Когда они получают приглашение, мы указываем, что на некоторые из вопросов ответит приглашенный лектор, специалист по теме.

Когда мы начали применять этот принцип, то понимание, что заданный вопрос (который они уже решились задать) может быть разобран на открытом форуме, резко увеличило количество участников.

**Дэн Норрис, директор по подготовке кадров компании Holt Development Services, Сан-Антонио, Техас:**

Подарки – отличительная черта спортивных франшиз во всем мире, будь то бейсболки, футболки или бесплатные билеты. Многим командам нравится, что мы их используем, чтобы заманить болельщиков на игру. Владелец нашей компании имеет несколько спортивных команд, в том числе клуб хоккейной лиги для юниоров.

После периода низких продаж билетов нам пришлось сообщить владельцам сезонных абонементов, что мы вынуждены сократить рекламные подарки. Мы запланировали несколько фокус-групп, и первая отреагировала на наши новости крайне отрицательно. Они считали призы не подарком, а чем-то вроде ожидаемой платы. Мы ненамеренно привлекли их внимание к возможности потерять то, на что они настроились. Настроение участников быстро ухудшалось, и многие болельщики ушли домой сердитыми.

После этого мы встретились, чтобы обсудить различные стратегии, и решили, что в данном случае может эффективно сработать принцип взаимности. На следующей встрече с фокус-группой мы начали с того, что попросили болельщиков назвать подарки, которые они получали от нас на протяжении многих лет. Они начали выкрикивать ответы: дополнительные билеты, хоккейные клюшки с автографом и т. д. Мы выслушали их ответы и сказали: «Мы рады, что смогли обеспечить вам эти подарки в прошлом, и хотели бы делать это в будущем. Но продажи билетов падают, и нам становится все сложнее. Что мы можем сделать все вместе, чтобы привлечь на игры больше болельщиков?» И получили реакцию, совершенно противоположную той, что была в первой группе. Болельщики начали сотрудничать, думать, как привлечь на игры больше своих друзей и членов семей,

а некоторые даже замечали: «Это самое малое, чем мы можем вам отплатить за все, что вы для нас сделали».

**Джон Фишер, Престон, Великобритания:**

У моей жены собственный бизнес, она шьет и продает детскую одежду. Когда она начинала, у нее было всего несколько моделей и образцов ткани, которые она предлагала клиентам. Но когда ее бизнес вырос и клиентов стало больше, она решила расширить ассортимент продукции, использовать новые модели и ткани. Как и многие другие люди, мы считали, что широкий выбор пойдет на пользу бизнесу, но постепенно поняли, что все наоборот: чем больше вариантов предлагала моя жена, тем меньше покупали ее клиенты.

**Брайан Ахерн, Государственные компании по страхованию автомобилей, Колумбус, Огайо:**

Одной из моих обязанностей является помощь в вербовке новых независимых агентств, которые смогут представлять нашу компанию. В попытке добиться максимальной эффективности мы разослали маркетинговые материалы множеству перспективных агентств, чтобы они могли больше о нас узнать. И хотя мы надеялись, что многие прочтут наши сообщения, мы редко получали ответ. После того как мы больше узнали о принципе дефицита, мы поняли, что упускаем возможность, которая все время была у нас прямо перед носом!

Мы работаем не во всех штатах и каждый год ставим перед собой скромные цели – завербовать несколько новых агентов в тех районах, где мы уже действуем. Нам никогда не приходило в голову включить эти факты или наши текущие успехи в сообщения, которые мы рассылали. Понимая, как дефицит побуждает людей к действию, мы начали ближе к концу сообщений вставлять фразу вроде: «Каждый год перед нами стоит цель выбора нескольких новых агентств для сотрудничества. В 2006 году их количество увеличится до 42 в 28 штатах, в которых мы предлагаем свои услуги. В настоящее время мы уже подобрали больше 35. Мы искренне надеемся, что ваше агентство займет одно из мест, оставшихся у нас до конца года».

Мы сразу заметили разницу! Уже через несколько дней мы начали получать запросы. Без дополнительных затрат, без новой маркетинговой кампании. Нам не потребовалось менять ни продукт, ни систему. Единственным изменением стали три дополнительных предложения, которые содержали совершенно правдивые утверждения.

**Кэти Франьоли, Группа по разрешению конфликтов, Даллас и Сан-Диего:**

Я адвокат, тринадцать лет назад я оставила юридическую практику, чтобы полностью посвятить себя работе медиатора. Моя работа заключается в том, чтобы встречаться с противоборствующими сторонами, участвующими в судебном процессе, и помогать им разрешать споры. Большая часть из них – юристы. Обычно процесс посредничества начинается со сбора всех сторон в одной комнате. Каждого просят сделать заявление по поводу своего дела. После вступительных заявлений я развожу стороны по разным комнатам и перехожу из одной в другую, пытаюсь убедить, что для разрешения противоречий изначально занятые позиции следует несколько изменить. Часто, чтобы стороны легче достигли согласия, я частным образом объясняю сильные и слабые стороны каждой позиции.

До того как я прочитала о психологии убеждения, я позволяла сторонам излагать свои денежные требования открыто, так что это могла слышать другая сторона. Но как только я поняла принцип последовательности, то стала обращаться к каждой стороне с просьбой воздержаться от денежных требований или предложений до тех пор, пока я не встречу с ними с глазу на глаз. Я поняла, что сделанные вслух заявления мешают достижению компромисса. Чем больше народу слышат требования, тем труднее сдвинуть людей со своих позиций! После этого число достигнутых мною соглашений резко возросло.

**Дил Сидху, исполняющий обязанности помощника главы муниципального совета района (боро) Лондона Ламбет:**

Когда я перешел в этот офис, в районе были большие проблемы с хозяйственной деятельностью, сменилось руководство, проводилась крупномасштабная программа восстановления. Используя принцип авторитета (который гласит, что в сложной ситуации люди обращаются за руководством к тем, кто больше знает, кто мудрее), я считал полезным убедить жителей, что муниципальный совет и консультативный комитет довольны качеством и скоростью достигнутых изменений. Я заверил, что взятые на работу люди имеют хорошие рекомендации, их имена хорошо известны, так же как и названия организаций, работу которых они улучшили. Этой небольшой меры оказалось достаточно, чтобы в значительной степени изменить отношение консультативного комитета. Мы получили свободу и смогли улучшить ситуацию в районе.

**Кристи Фарнбах, отдел образования муниципального района Хиллард, Хиллард, Огайо:**

У меня была возможность проверить некоторые из принципов во время процесса слияния школ. Я работаю в девятом по количеству школ округе Огайо, и мы три раза безуспешно пытались организовать финансирование третьей средней и четырнадцати начальных школ. Во время последней кампании (февраль – май 2006 года) я предложила попробовать новые тактики, основанные на науке убеждения.

Мы сформулировали тему кампании в виде отрицательного лозунга: «Наши дети не могут ждать». В прошлых кампаниях мы всегда использовали положительные формулировки (например, «Объединимся ради детей», «Сегодня строим завтра» т. д.). Своим лозунгом мы постарались передать ощущение ограниченности времени на то, чтобы совершить это необходимое дело, и столкнулись с меньшим сопротивлением. Смысл в том, что если мы не будем действовать прямо сейчас, то наши дети (и общество) продолжат многое терять. Опираясь на социальные исследования, мы придумали три ясно сформулированных сообщения и постоянно их повторяли (проверенная политическая стратегия). С помощью стратегии «Выходи и голосуй», которую мы назвали «Мне +9», мы создали социальную сеть, включавшую более 10 000 избирателей. С помощью телефонного опроса мы нашли тех, кто вероятнее всего нас поддержит, и попросили тысячу добровольцев назвать по 9 имен своих друзей или коллег, которых можно привлечь за трехнедельный период перед выборами. Добровольцы были хорошо информированы. Причем многие из них были «новообращенными сторонниками», которые раньше голосовали против. Потенциальным избирателям предлагалось взять на себя обязательство проголосовать по вопросу о школе, причем одновременно создавалась ситуация, чтобы они взяли на себя обязательства перед друзьями и коллегами. Кроме того, им были посланы открытки с напоминанием, чтобы они успели прийти на избирательные участки до окончания выборов. Мы также разработали специальные открытки и другие сообщения с учетом специфики отдельных частей района по роду деятельности.

И хотя я не могу научно доказать, что мы выиграли кампанию за счет какой-то определенной стратегии, мы все-таки ее выиграли, и с большим превосходством! Я считаю, что эти тактики оказали нам неоценимую помощь, и мы собираемся использовать их в будущем.

**Тим Бечлор, тренинг-менеджер, графство Суррей:**

Я занимаюсь обучением персонала в крупной фармацевтической компании и был ответственным за внедрение новой программы навыков проведения презентации для наших 400 сотрудников по продажам в Великобритании. Хотя мы знали, что это инновационная программа, мы также понимали, что не все воспримут ее так, как мы. Многие сотрудники проработали в организации по несколько лет и считали, что они все уже видели. Исходя из идеи, что люди следуют примеру похожего на них большинства, после нескольких первых

семинаров мы попросили участников написать, что им больше всего понравилось. Эти отзывы мы напечатали на больших плакатах, которые развесили на стенах в месте будущего проведения семинара. Прежде чем начать семинар, мы попросили участников рассмотреть плакаты и прочитать, что говорят о программе их коллеги. Я был настроен несколько скептически и сомневался, что такая простая мера сработает, однако она оказала невероятное воздействие. К концу программы мы получили более 200 электронных писем (беспрецедентное число). К тому же эти отзывы помогли мне повлиять на старших управляющих, чтобы они поддержали мои будущие проекты. В конце концов, я был не единственным, кто рассказывал о том, какую отличную работу проделал отдел обучения. У меня было 200 письменных доказательств, в которых говорилось то же самое!

## Примечания

### Предисловие

Полная ссылка на книгу Роберта Чалдини: Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice* (4th edn), Boston, MA: Allyn & Bacon.

### 1 Как повысить убедительность сообщений, создав аудитории трудности

Это замечательное исследование можно найти в: Milgram, S., L. Bickman and L. Berkowitz (1969), 'Note on the drawing power of crowds of different size', *Journal of Personality and Social Psychology*, 13: 79–82.

Описания исследований в отеле взяты из рукописи, которая в настоящее время проходит экспертную оценку: Goldstein, N. J., R. B. Cialdini and V. Griskevicius (2007), 'room with a viewpoint: the role of situational similarity in motivating conservation behaviours'.

Она будет опубликована.

Те, кто хочет узнать, почему имеет смысл следовать за толпой, могут прочитать: Surowiecki, J. (2005), *The Wisdom of Crowds*, New York: Doubleday.

### 2 Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое

Чтобы узнать об интересном эксперименте, показывающем, как мы автоматически связываем определенное поведение с конкретным окружением или ситуацией, см: Aarts, H. and A. Dijksterhuis (2003), 'The silence of the library: environment, situational norm, and social behaviour', *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 18–28.

Описание исследования в отеле, на которое мы ссылаемся в этой главе, взято из той же рукописи, о которой мы говорили выше.

### 3 Какая распространенная ошибка заставляет сообщения самоуничтожаться

Оба эти сообщения вы можете найти на сайте организации Keep America Beautiful («Сохраняйте красоту Америки») по следующему адресу: [www.kab.org/media.asp?id=246&rid=250](http://www.kab.org/media.asp?id=246&rid=250).

Информация о национальном парке была опубликована: Cialdini, R. B. (2003), 'Crafting normative messages to protect the environment', *Current Directions in Psychological Science*, 12: 105–109.

Чтобы узнать больше об исследованиях в «Окаменелом лесу», см: Cialdini, R. B., L. J. Demaine, B. J. Sagarin, D. W. Barrett, K. Rhoads and P. L. Winter (2006), 'Managing social norms for persuasive impact', *Social Influence*, 1: 3–15.

### 4 Когда убеждение дает обратный эффект, или Как избежать «магического притяжения среднего»

Исследование по экономии энергии домовладельцами можно найти в: Schultz, P. W., J. M. Nolan, R. B. Cialdini, N. J. Goldstein and V. Griskevicius (2007), 'The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms', *Psychological Science*, 18: 429–34.

## **5 Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше**

Анализ по пенсионным фондам можно найти в: Iyengar, S., G. Huberman and W. Jiang (2004), 'How much choice is too much?: contributions to 401(k) retirement plans', in O. Mitchell and S. Utkus (eds), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioural Finance*, Oxford University Press, pp. 83–96.

Исследование процесса выбора джема можно найти в: Iyengar, S. S. and M. R. Lepper (2000), 'When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 995–1006.

Дополнительную информацию об уменьшении выпуска разновидностей одного продукта можно найти в: Osnos, E. (1997), 'Too many choices? Firms cut back on new products', *Philadelphia Inquirer*, 27 September, pp. D1, D7.

Те, кому интересно, почему возможность более широкого выбора может оказывать парализующий или разрушительный эффект, могут узнать об этом в: Schwartz, B. (2004), *The Paradox of Choice*, New York: Ecco.

## **6 Когда бонус – бремя**

Исследование о бумеранговом действии бонусных подарков можно найти в: Raghurir, P. (2004), 'Free gift with purchase: promoting or discounting the brand?', *Journal of Consumer Psychology*, 14: 181–6.

## **7 Как может новый высококачественный продукт повысить продажи старого**

Оба примера с хлебopечками и исследование, представленное в этой главе, можно найти в: Simonson, I. (1993), 'Get closer to your customers by understanding how they make choices', *California Management Review*, 35: 68–84.

## **8 Убеждает или парализует страх?**

Исследование по здравоохранению можно найти в: Leventhal, H., R. Singer and S. Jones (1965), 'Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behaviour', *Journal of Personality and Social Psychology*, 2: 20–29.

## **9 Как шахматы учат нас делать верные шаги**

Статью с новостями, в которой подробно описывается отношение Исландии к Бобби Фишеру, можно найти в: Smith-Spark, L. (2005), 'Fischer "put Iceland on the map"', 23 March, retrieved from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4102367.stm>. Исследование Ригана с банкой колы можно найти в D. T. (1971), 'Effects of a favour and liking on compliance', *Journal of Experimental Social Psychology*, 7: 627–39.

## **10 Какие предметы в офисе помогут стать влиятельным**

Исследование со стикерами Post-it можно найти в: Garner, R. (2005), 'Post-It Note persuasion: a sticky influence', *Journal of Consumer Psychology*, 15: 230–37.

## **11 Зачем ресторанам отказываться от корзины с мятными леденцами**

Исследование с чаевыми можно найти в: Strohmets, D. B., B. Rind, R. Fisher and M. Lynn (2002), 'Sweetening the till: the use of candy to increase restaurant tipping', *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 300–309.

## **12 Как управлять без поводов**

Эти данные взяты из рукописи по гостиничному исследованию, которая сейчас проходит экспертную оценку: Goldstein, N. J., R. B. Cialdini and V. Griskevicius (2007), 'Maximizing motivation to cooperate toward the fulfillment of a shared goal: initiation is everything'.

### **13 На что больше похоже одолжение – на хлеб или на вино**

Исследование по влиянию проходящего времени на ощущение ценности услуги можно найти в: Flynn, F. J. (2003), 'What have you done for me lately? Temporal adjustments to favour evaluations', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 91: 38–50.

### **14 Почему стратегия «Нога в двери» позволяет перешагнуть через многое**

Оба исследования о щите и проникновении в дома можно найти в: Freedman, J. L. and S. C. Fraser (1966), 'Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique', *Journal of Personality and Social Psychology*, 4: 195–203.

Экспертные советы по продажам можно найти в: Green, F. (1965), 'The "foot-in-the-door" technique', *American Salesman*, 10: 14–16.

### **15 Как стать мастером-ждедем социального влияния**

Исследование по навешиванию ярлыков, включая голосование, можно найти в: Tyler, A. M. and R. F. Yalch (1980), 'The effect of experience: a matter of salience?', *Journal of Consumer Research*, 6: 406–13. Исследование по навешиванию ярлыков на детей можно найти в: Cialdini, R. B., N. Eisenberg, B. L. Green, K. Rhoads and R. Bator (1998), 'Undermining the undermining effect of reward on sustained interest: when unnecessary conditions are sufficient', *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 249–63.

### **16 Как простой вопрос обеспечивает поддержку вам и вашим идеям**

Исследование по голосованию можно найти в: Greenwald, A. G., C. G. Carnot, R. Beach and B. Young (1987), 'Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote', *Journal of Applied Psychology*, 72: 315–18. Историю чикагского ресторана Гордона Синклера можно найти в Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice* (4th edn), Boston, MA: Allyn & Bacon.

### **17 Что является активной составляющей долгосрочных обязательств**

Этот пассаж о целях продаж обсуждается в: Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice* (4th edn), Boston, MA: Allyn & Bacon. Исследование пассивных/активных сообщений можно найти в: Cioffi, D. and R. Garner (1996), 'On doing the decision: effects of active versus passive commitment and self-perception', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22: 133–44. Информацию о пропущенных визитах можно найти в обзоре РПОП: Развитие партнерских отношений с пациентами (UK Department of Health funded charity), August 2006.

### **18 Как победить постоянство постоянством**

Исследование повышения возрастного стремления к последовательности можно найти в: Brown, S. L., T. Asher and R. B. Cialdini (2005), 'Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency', *Journal of Research in Personality*, 39: 517–33.

### **19 Какие советы по технологии убеждения позаимствовать у Бенджамин Франклина**

Связь стратегии Бенджамин Франклина со стратегией убеждения хорошо описана в: Aronson, E., T. D. Wilson and R. M. Akert (2005), *Social Psychology* (5th edn), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Цитату Бенджамин Франклина можно найти в: Franklin, B. (1900), *The Autobiography of Ben Franklin* (ed. J. Bigelow), Philadelphia, PA: Lippincott (originally published in 1868).

Исследование по изучению правильности действий Бенджамин Франклина можно найти в in: Jecker, J. and D. Landy (1969), 'Liking a person as a function of doing him a favour', *Human Relations*, 22: 371–8.

## **20 Когда небольшая просьба может привести к длительным взаимоотношениям**

Исследование «Даже пенни поможет» можно найти в: Cialdini, R. B. and D. A. Schroeder (1976), 'Increasing compliance by legitimizing paltry contributions: when even a penny helps', *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 599–604.

## **21 Начинать с низкого старта – или с высокого? Что заставляет людей покупать**

Исследование о eBay можно найти в: Ku, G., A. D. Galinsky and J. K. Murnighan (2006), 'Starting low but ending high: a reversal of the anchoring effect in auctions', *Journal of Personality and Social Psychology*, 90: 975–86.

## **22 Как себя показать и позером не выглядеть**

Исследование по необходимости представления можно найти в: Pfeffer, J., C. T. Fong, R. B. Cialdini and R. R. Portnoy (2006), 'Overcoming the self-promotion dilemma: interpersonal attraction and extra help as a consequence of who sings one's praises', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32: 1362–74.

## **23 Почему опасно быть самым умным человеком в комнате**

Сравнение групп и одиночек можно найти в: Laughlin, P. R., B. Bonner and A. Minor (2002), 'Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 88: 605–20.

## **24 Чему научит капитализм**

Более полную информацию о катастрофе рейса 90 можно найти в: [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,925270,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,925270,00.html) or [www.airdisaster.com/special/special-af90.shtml](http://www.airdisaster.com/special/special-af90.shtml).

Исследование послушания медсестер можно найти в: Hofling, C. K., E. Brotzman, S. Dalrymple, N. Graves and C. M. Pierce (1966), 'An experimental study of nurse – physician relationships', *Journal of Nervous and Mental Disease*, 141: 171–80.

## **25 Как могут взаимоотношения в коллективе привести к чудовищным катастрофам**

Чтобы больше узнать о групповом мышлении, см.: Janis, I. L. (1983), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd edn), Boston, MA: Houghton Mifflin. Источник стенограммы расследования по «Колумбии»: Langewiesche, W. (2003), 'Columbia's last flight', *Atlantic Monthly*, 292: 58–87.

## **26 Кто умеет лучше убеждать – адвокат дьявола или истинный нонконформист**

Сравнение адвоката дьявола и истинного нонконформиста можно найти в: Nemeth, C., K. Brown and J. Rogers (2001), 'Devil's advocate versus authentic dissent: stimulating quantity and quality', *European Journal of Social Psychology*, 31: 707–20.

Доказательство того, что адвокат дьявола обладает способностью усиливать уверенность большинства в правильности исходной позиции, можно найти в: Nemeth, C., J. Connell, J. Rogers and K. Brown (2001), 'Improving decision making by means of dissent', *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 48–58.

## **27 Когда правильный путь неправилен**

Исследование по подготовке пожарных можно найти в: Joung, W., B. Hesketh and A. Neal (2006), 'Using "war stories" to train for adaptive performance: is it better to learn from error or success?', *Applied Psychology: An International Review*, 55: 282–302.

## **28 Как превратить слабость в силу**

Исследование, демонстрирующее влияние признания слабости в суде, можно найти в:

Williams, K. D., M. Bourgeois and R. T. Croyle (1993), 'The effects of stealing thunder in criminal and civil trials', *Law and Human Behaviour*, 17: 597–609.

### **29 Какие ошибки заставляют раскошелиться**

Исследование «Маленький, но уютный» можно найти в: Bohner, G., S. Einwiller, H.-P. Erb and F. Siebler (2003), 'When small means comfortable: relations between product attributes in two-sided advertising', *Journal of Consumer Psychology*, 13: 454–63.

Другой информативный ресурс по данной теме можно найти в: Pechmann, C. (1992), 'Predicting when two-sided ads will be more effective than one-sided ads: the role of correlational and correspondent inferences', *Journal of Marketing Research*, 29: 441–53.

### **30 Когда нужно признать, что вы были не правы?**

Исследование признания ошибок можно найти в: Lee, F., C. Peterson and L. A. Tiedens (2004), 'Mea culpa: predicting stock prices from organisational attributions', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: 1636–49.

### **31 Когда порадуется неработающий сервер**

Исследование компьютерных глюков можно найти в: Naquin, C. R. and T. R. Kurtzberg (2004), 'Human reactions to technological failure: how accidents rooted in technology vs. human error influence judgements of organisational accountability', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 93: 129–41.

Информация о том, сколько времени тратит средний гражданин Великобритании из-за технических проблем, взята с сайта национальной статистики, ее можно найти в: [www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk).

### **32 Как сходство меняет результат**

Исследование можно найти в: Garner, R. (2005), 'Post-It Note persuasion: a sticky influence', *Journal of Consumer Psychology*, 15: 230–37.

### **33 Как имя определяет судьбу**

Цитата из американской версии сериала *The Office*, эпизод называется 'The Coup'. Изучение влияния имени на важные жизненные решения, такие как карьера и место жительства, можно найти в: Pelham, B. W., M. C. Mirenberg and J. T. Jones (2002), 'Why Susie sells seashells by the seashore: implicit egotism and major life decisions', *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 469–87.

Исследование склонности создавать супружеские пары с людьми, обладающими похожими именами, можно найти в: Jones, J. T., B. W. Pelham, M. Carvallo and M. C. Mirenberg (2004), 'How do I love three? Let me count the Js: implicit egotism and interpersonal attraction', *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 665–83. Исследование по изучению влияния имен людей на покупательские предпочтения можно найти в: Brendl, M. C., A. Chattopadhyay, B. W. Pelham and M. Carvallo (2005), 'Name letter branding: valence transfers when product specific needs are active', *Journal of Consumer Research*, 32: 405–15.

### **34 Как получить чаевые от тех, кому мы их даем**

Исследование по чаевым можно найти в: van Baaren, R. B., R. W. Holland, B. Steenaert and A. van Knippenberg (2003), 'Mimicry for money: behavioural consequences of imitation', *Journal of Experimental Social Psychology*, 39: 393–8. Первое исследование по зеркальному отражению позы можно найти в: Chartrand, T. K. and J. A. Bargh (1999), 'The Chameleon effect: the perception-behaviour link and social interaction', *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 893–910. Изучение зеркального отражения позы при переговорах можно найти в: Maddux, W. W., E. Mullen and A. D. Galinsky (in press), 'Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: strategic behavioural mimicry facilitates negotiation outcomes', *Journal of*

### **35 Какая улыбка заставит мир улыбнуться в ответ**

Исследование по улыбкам можно найти в: Grandey, A. A., G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen and L. A. Sideman (2005), 'Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 96: 38–55.

### **36 О чем расскажет чрезмерный запас кухонных полотенец**

Один источник о том, как перенос королевской свадьбы повлиял на поведение покупателей, можно найти в: Dear, P. (2005), 'Fans "panic buy" 8 April mementos', 5 April, взят с [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/4412347.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4412347.stm).

Исследование австралийской говядины: Knishinsky, A. (1982), 'The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision', Неопубликованная докторская диссертация, Государственный университет штата Аризона в г. Темпе.

### **37 Что можно выиграть, утратив**

Цитату в начале можно найти в Greenwald, J. (1985), 'Coca-Cola's big fizzle', *Time*, 22 July, p. 48.

Полный отчет по дебатам о Новой коле можно найти в: Thomas, O. (1986), *The Real Coke, the Real Story*, New York: Random House. A different facet of it is also discussed in: Gladwell, M. (2005), *Blink: The power of thinking without thinking*, New York: Little, Brown and Co. Исходную работу по отвращению к потере можно найти в: Kahneman, D. and A. Tversky (1979), 'Prospect theory: an analysis of decision under risk', *Econometrica*, 47: 263–91.

Влияние отвращения к потере на поведение владельцев акций более глубоко обсуждается в: Shell, G. R. (1999), *Bargaining for Advantage*, New York: Penguin. Исследования, демонстрирующие отвращение к потере при решениях, связанных с управлением, можно найти в: Shelley, M. K. (1994), 'Gain/loss asymmetry in risky intertemporal choice', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 59: 124–59.

### **38 Какие два слова повышают вашу способность убеждать**

Исследование по ксероку можно найти в: Langer, E., A. Blank and B. Chanowitz (1978), 'The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of "placebic" information in interpersonal interaction', *Journal of Personality and Social Psychology*, 36: 639–42.

Исследования, демонстрирующие силу обоснования позиции, можно найти в: Maio, G. R., J. M. Olson, L. Allen and M. M. Bernard (2001), 'Addressing discrepancies between values and behaviour: the motivating effect of reasons', *Journal of Experimental Social Psychology*, 37: 104–17.

### **39 Как просьба обосновать становится ошибкой**

Исследование «„БМВ” против „Мерседеса”» можно найти в: Wnke, M., G. Bohner and A. Jurkowitsch (1997), 'There are many reasons to drive a BMW: does imagined ease of argument generation influence attitudes?', *Journal of Consumer Research*, 24: 170–77.

Два исследования, подтверждающие наш совет по воображению: Gregory, L. W., R. B. Cialdini and K. M. Carpenter (1982), 'Self-relevant scenarios as mediators of likelihood estimates and compliance: does imagining make it so?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 89–99; and Petrova, P. K. and R. B. Cialdini (2005), 'Fluency of consumption imagery and the backfire effects of imagery appeals', *Journal of Consumer Research*, 32: 442–52.

### **40 Как простота названия повышает ценность продукта**

Исследование названий компаний можно найти в: Alter, A. L. and D. M. Oppenheimer

(2006), 'Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103: 9369–72.

Источник цитаты с жаргоном: Moore, B. (2006), 'The towers of babble: the worst excesses of workplace jargon can leave one begging for a translator – and a return to plain English', 9 October, цитируется по [www.nypost.com/seven/10092006/atwork/the\\_towers\\_of\\_babble\\_atwork\\_brian\\_moore.htm](http://www.nypost.com/seven/10092006/atwork/the_towers_of_babble_atwork_brian_moore.htm).

Исследование использования длинных слов можно найти в: Oppenheimer, D. M. (2006), 'Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: problems with using long words needlessly', *Applied Cognitive Psychology*, 20: 139–56.

#### **41 Как стихи придают убедительность**

Исследования стихов можно найти в: McGlone, M. S. and J. Tofi-ghbakhsh (2000), 'Birds of a feather flock conjointly: rhyme as reason in aphorisms', *Psychological Science*, 11: 424–8.

#### **42 Что бейсбол может рассказать об убеждении**

Исследования по контрастам можно найти в: Tormala, Z. L. and R. E. Petty (2007), 'Contextual contrast and perceived knowledge: exploring the implications for persuasion', *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 17–30.

#### **43 Как получить фору в вопросах приверженности**

Исследование мойки машин можно найти в: Nunes, J. C. and X. Dreze (2006), 'The endowed progress effect: how artificial advancement increases effort', *Journal of Consumer Research*, 32: 504–12.

#### **44 Чему научит коробка карандашей**

Исследование с названиями цветов можно найти в: Miller, E. G. and B. E. Kahn (2005), 'Shades of meaning: the effect of colour and flavour names on consumer choice', *Journal of Consumer Research*, 32: 86–92.

#### **45 Как составить сообщение, чтобы оно работало, работало и работало**

Один важный источник информации по поводу путаницы между Energizer и Duracell: Lipman, J. (1990), 'Too many think the bunny is Duracell's, not Eveready's', *Wall Street Journal*, 31 July, p. B1. Прекрасный обзор по роли памяти в рекламе можно найти в: Keller, K. L. (1991), 'Memory factors in advertising: the effect of retrieval cues on brand evaluations', in A. A. Mitchell (ed.), *Advertising Exposure, Memory, and Choice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 11–48.

Более общий отчет по поводу памяти и рекламы можно найти в: Tulving, E. and D. M. Thompson (1973), 'Encoding specificity and retrieval processes in episodic memory', *Psychological Review*, 80: 352–73. Мы и ранее давали рекомендации для общественного здравоохранения: Goldstein, N. J. and R. B. Cialdini (2007), 'Using social norms as a lever of social influence', in A. Pratkanis (ed.), *The Science of Social Influence: Advances and Future Progress*, Philadelphia, PA: Psychology Press. Книга является отличным академическим изданием, охватывающим последние исследования по социальным влияниям. Одно из исследований, по поводу того, что алкоголь может повышать убедительность сообщений, можно найти в: Macdonald, T., G. Fong, M. Zanna & A. Matrineau (2000), 'Alcohol, myopia and condom use: Can alcohol intoxication be associated with more prudent behaviour?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 78: 605–19.

#### **46 Какой предмет убедит людей подвергнуть сомнению свои ценности**

Исследование с глазами можно найти в: Bateson, M., D. Nettle and G. Roberts (2006), 'Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting', *Biology Letters*, 2: 412–14.

Исследование с изучением влияния зеркал на Хэллоуин можно найти в: Beaman, A. L., B. Klentz, E. Diener and S. Svanum (1979), 'Self-awareness and transgression in children: two fi

eld studies', *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1835–46.

Исследование с называнием имен можно найти в: Diener, E., S. C. Fraser, A. L. Beaman and R. T. Kelem (1976), 'Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-or-treaters', *Journal of Personality and Social Psychology*, 33: 178–83. Более полное обсуждение проблемы наблюдения см. в: Cialdini, R. B., P. K. Petrova and N. J. Goldstein (2004), 'The hidden costs of organizational dishonesty', *Sloan Management Review*, 45: 67–73. Исследование по мусору можно найти в: Kallgren, C. A., R. R. Reno and R. B. Cialdini (2000), 'A focus theory of normative conduct: when norms do and do not affect behaviour', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: 1002–12.

#### **47 Оказывает ли печаль отрицательное влияние на результаты переговоров**

Цитата из сериала «Секс в большом городе» взята из эпизода под названием «Эффект домино». Исследования по печали можно найти в: Lerner, J. S., D. A. Small and G. Loewenstein (2004), 'Heart strings and purse strings: carryover effects of emotions on economic decisions', *Psychological Science*, 15: 337–41.

#### **48 Как эмоции меняют эффективность убеждения**

Исследование того, как эмоции снижают способность людей различать величину чисел, можно найти в: Hsee, C. K. and Y. Rottenstreich (2004), 'Music, pandas, and muggers: on the affective psychology of value', *Journal of Experimental Psychology: General*, 133: 23–30.

#### **49 Что заставляет людей верить всему, что они читают**

Цитату о китайском политзаключенном можно найти на с. 23 в: Lifton, R. J. (1961), *Thought Reform and the Psychology of Totalism*, New York: Norton. We found this quote in: Gilbert, D. T. (1991), 'How mental systems believe', *American Psychologist*, 46: 107–19. Исследование, показывающее, что при отсутствии источников информации люди склонны верить окружающим, можно найти в: Gilbert, D. T., D. S. Krull and P. S. Malone (1990), 'Unbelieving the unbelievable: some problems in the rejection of false information', *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 601–13; and Gilbert, D. T., R. W. Tafarodi and P. S. Malone (1993), 'You can't not believe everything you read', *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 221–33. Одно название было взято по ассоциации с недавно прочитанной газетой. Те, кто хочет больше узнать об удивительных идеях Гилберта и его мыслях на тему счастья, могут прочесть: Gilbert, D. T. (2006), *Stumbling on Happiness*, New York: Knopf.

Исследование о том, как нарушение способности людей к мышлению повышает конформность, можно найти в: Davis B. P. and E. S. Knowles (1999), 'A disrupt-then-reframe technique of social influence', *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 192–9; and in: Knowles E. S. and J. A. Linn (in press), 'Approach-avoidance model of persuasion: alpha and omega strategies for change', in E. S. Knowles and J. A. Linn (eds), *Resistance and Persuasion*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

#### **50 Повышают ли «три-мет лаборатории» ваше влияние**

Исследование по кофеину можно найти в: Martin, P. Y., J. Laing, R. Martin and M. Mitchell (2005), 'Caffeine, cognition and persuasion: evidence for caffeine increasing the systematic processing of persuasive messages', *Journal of Applied Social Psychology*, 35: 160–82.

#### **Влияние в XXI веке**

Источник, историю и цитаты по поводу пятниц без электронной почты можно найти в: Horng, E. (2007), 'No e-mail Fridays transforms office', 10 March, взято с <http://abcnews.go.com/WNT/story?id=2939232&page=1>.

Исследование различий между электронными и личными переговорами можно найти в: Morris, M., J. Nadler, T. Kurtzberg and L. Thompson (2002), 'Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 89–100.

Изучение трудностей при переговорах по электронной почте можно найти в: Moore, D. A., T. R. Kurtzberg, L. Thompson and M. Morris (1999), 'Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: group affiliations and good vibrations', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 77: 22–43.

Исследования онлайн-убеждения с учетом пола можно найти в: Guadagno, R. E. and R. B. Cialdini (2002), 'Online persuasion: an examination of gender differences in computer-mediated interpersonal influence', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 38–51. Исследования, показывающие нашу чрезмерную уверенность в качестве понимания наших электронных сообщений, можно найти в: Kruger, J., N. Epley, J. Parker and Z. Ng, 'Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 89: 925–36.

Исследование диффузии ответственности можно найти в: Darley, J. M. and B. Latan (1968), 'Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility', *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: 377–83.

Исследование преимущества предоставления информации о ценах конкурентов на сайте компании можно найти в: Trifts, V. and G. Haubl (2003), 'Information availability and consumer preference: can online retailers benefit from providing access to competitor price information?', *Journal of Consumer Psychology*, 13: 149–59.

О тонком, но мощном влиянии фона сайтов можно прочитать в: Mandel, N. and E. J. Johnson (2002), 'When web pages influence choice: effects of visual primes on experts and novices', *Journal of Consumer Research*, 29: 235–45.

Исследования о влиянии культуры на технику управления можно найти в: Morris, M., J. Podolny and S. Ariel (2001), 'Culture, norms, and obligations: cross-national differences in patterns of interpersonal norms and felt obligations toward co-workers', in *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures*, ed. W. Wosinska, D. Barrett, R. Cialdini and J. Reykowski, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 97–123.

Исследования, показывающие, что эффективность рекламы изменяется в зависимости от культурного фона, можно найти в: Han, S. and S. Shavitt (1994), 'Persuasion and culture: advertising appeals in individualistic and collectivist societies', *Journal of Experimental Social Psychology*, 30: 326–50.

Рассказ о Джеке Никлаусе, включая цитаты, можно найти в: Ferguson, D. (2005), 'Grieving Nicklaus meets press', 7 March, retrieved from [www.thegolfgazette.com/print.php?sid=2074](http://www.thegolfgazette.com/print.php?sid=2074).

Исследования межкультурной корректности между американцами и азиатами можно найти в: Petrova, P. K., R. B. Cialdini and S. J. Sills (в печати), 'Consistency-based compliance across cultures', *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 104–11.

Кросс-культурные исследования американско-польской ситуации можно найти в: Cialdini, R. B., W. Wosinska, D. W. Barrett, J. Butner and M. Gornik-Durose (1999), 'Compliance with a request in two cultures: the differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25: 1242–53.

Исследования по автоответчику можно найти в: Miyamoto, Y. and N. Schwarz (2006), 'When conveying a message may hurt the relationship: cultural differences in the difficulty of using an answering machine', *Journal of Experimental Social Psychology*, 42: 540–47.

Более глубоко идея о том, что представители коллективистских культур придают большее значение коммуникационной функции общения, чем люди из индивидуалистических стран, обсуждается в: Scollon, R. and S. W. Scollon (1995), *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Cambridge: Blackwell.

Исследование о том, что отвечающие по телефону японцы дают больше сигналов подкрепления, можно найти в: White, S. (1989), 'Backchannels across cultures: a study of Americans and Japanese', *Language in Society*, 18: 59–76. Этический инцидент. Об эпизоде недостатка бензина в Великобритании в 2000 году читатели могут больше узнать на:

## Благодарности

По существу, эта книга является собранием удивительных откровений, которые дает наука о социальном влиянии.

Мы приносим благодарность множеству ученых, проводивших исследования, о которых мы смогли рассказать в этой книге. Без их работ «Да!» была бы не книгой, а брошюрой.

Нам повезло, что при написании «Да!» мы имели возможность представить не только свои материалы, но и те, которыми с нами делились наши коллеги, партнеры и студенты. Особенно мы хотели бы поблагодарить Владаса Гришкевичуса, Лию Комбс, Дженнифер Оттолин, Мигеля Приетто, Стюарта Шоуена и Шандру Вонг за прочтение и предоставление первых отзывов на отдельные главы этой книги.

Мы также благодарим Дэна Норриса, Ника Поупа, Дила Сидху, Брайана Ахерна, Кети Франьоли, Кристи Фарнбаху, Джона Фишера и Тима Бечлора за примеры того, как они использовали науку убеждать для получения положительных результатов.

Кроме того, мы хотели бы выразить благодарность Даниелю Кру, нашему редактору в издательстве Profile Books, за его энергию, ценные предложения и тот энтузиазм, с которым он поддерживал эту книгу на всех этапах подготовки, буквально от корки до корки.

Нам также посчастливилось познакомиться с Бобетт Гордон, которая значительно облегчила нам жизнь, что позволило нам полностью посвятить себя написанию книги вместо того, чтобы заниматься издательскими проблемами. Ее трудолюбие и вера в успех проекта бесценны. Мы высоко ценим неизменную поддержку Гэри Колеран и Энн Бакингам из нашего офиса в Великобритании, с которыми тесно сотрудничали. И, наконец, искренне благодарим Янессу Шапиро и Берни Гольдштейн за их критические замечания по всем аспектам этой книги и, что еще более важно, за бесконечную поддержку.

*Ноа Гольдштейн*

*Стив Мартин*

*Роберт Чалдини*

## Об авторах

**Доктор Ноа Д. Гольдштейн** – преподаватель Высшей школы бизнеса Чикагского университета. Его научные исследования и статьи опубликованы во многих ведущих журналах по психологии и бизнесу, он удостоен исследовательских стипендий и грантов нескольких государственных учреждений США, в том числе Национального научного фонда и Национального института здоровья. Также консультировал ряд корпораций и государственных организаций, в частности консалтинговую компанию Accenture, Лесохозяйственную службу США и Бюро переписи населения США.

**Стив Дж. Мартин** – руководитель компании Influence At Work (Великобритания). Обучает и консультирует на основе стратегий, представленных в данной книге. Имеет опыт работы в области продаж и маркетинга, написал множество статей, которые стали образцовыми для различных деловых изданий национальной прессы. Является соавтором книги «Продано!», читает лекции и проводит тренинги на конференциях по всему миру. Он регулярно выступает с лекциями на тему влияния и убеждения в ряде бизнес-школ, среди которых Кренфилдский университет и Лондонская школа бизнеса сэра Джона Касса. Консультирует широкий круг предприятий и государственных организаций.

**Доктор Роберт Б. Чалдини** – регент-профессор психологии и маркетинга Государственного университета штата Аризона. Это наиболее часто цитируемый в мире эксперт по вопросам влияния и убеждения и автор новаторской книги «Влияние: наука и практика», объем продаж которой превысил миллион экземпляров. Результаты его исследований публикуются в различных академических и деловых журналах и привлекли внимание предпринимателей и правительства. В 2003 году за значительный вклад в области социальной психологии он был награжден премией Дональда Кэмпбелла.