

# Роберт Чалдини

автор мирового бестселлера «Психология влияния»

# Психология согласия



**New York Times Bestseller, Wall Street Journal Bestseller**

Influence at Work [www.influenceatwork.com](http://www.influenceatwork.com)

## Annotation

Если и существует на свете книга, которая может стать причиной экстраординарного рывка в карьере и бизнесе, вы держите ее в руках. Автор «Психологии согласия» Роберт Чалдини, самый цитируемый в мире социальный психолог, много лет, словно тайный агент, внедрялся в отделы продаж крупных корпораций. Он наблюдал за работой лучших из лучших, пока не пришел к неожиданному выводу. Гении переговоров интуитивно пользуются приемами, позволяющими добиться нужного результата, еще до начала процесса убеждения. Только представьте себе, вы получаете согласие руководителя повысить вам зарплату, едва войдя к нему в кабинет. Или заручаетесь поддержкой партнера в рискованном проекте, даже не начав его уговаривать. Или добиваетесь от клиента готовности заплатить максимально высокую цену, только-только приступив к переговорам. Это не шутка и не маркетинговая уловка. Это революционная методика, разработанная блестящим ученым и не менее блестящим практиком.

В ней вы найдете:

117 воодушевляющих примеров из реальной бизнес-практики и личного опыта автора;

7 принципов, которые раскрывают механизмы влияния и убеждения;

1 грандиозную идею, основанную на многолетних наблюдениях и масштабных социальных исследованиях.

- 
- [Роберт Чалдини](#)
    - 
    - 
    - [Благодарности](#)
    - [Примечание автора](#)
    - [Часть 1](#)
      - [Глава 1](#)
        - 
        - [Пре-убеждение](#)
        - [Большое сходство](#)
        - [Большая разница](#)
        - [Все дело во времени](#)
      - [Глава 2](#)
        -

- [Все дело в фокусе](#)
- [Прицельная подача](#)
- [Достаточно ли вы любите приключения, чтобы рассмотреть революционную модель влияния?](#)
- [Правила и табу сфокусированного внимания](#)
- [Глава 3](#)
  - 
  - [Что заметно, то и важно](#)
  - [К вниманию – с черного хода](#)
  - [Управление фоном](#)
  - [Приглашение к благоприятной оценке](#)
  - [Переключение ближайшей задачи](#)
- [Глава 4](#)
  - 
  - [Пользуясь возможностью](#)
  - [Унося жизнь](#)
- [Глава 5](#)
  - 
  - [Сексуальные стимулы](#)
  - [Угрожающие стимулы](#)
  - [А теперь о другом: меняйся – и быстро!](#)
- [Глава 6](#)
  - 
  - [Информация о самом себе](#)
  - [Незавершенность](#)
  - [Таинственность](#)
- [Часть 2](#)
  - [Глава 7](#)
    - 
    - [Мыслить – значит ассоциировать](#)
    - [Не говори зла – и не станешь его причиной](#)
    - [«Случайные» воздействия слов](#)
    - [Метафора – это метадверь к переменам](#)
    - [Добавь тепла](#)
    - [Наша неизменная любовь – мы сами](#)
    - [Я – это мы, а мы – круче всех](#)
    - [«Легкость» решает все](#)
  - [Глава 8](#)
    -

- [То, что уже есть в нас](#)
  - [Парадокс позитивности](#)
  - [То, что уже есть в них](#)
- [Глава 9](#)
  - 
  - [Подготовлены и ждут](#)
  - [Новые вопросы – удивительные ответы](#)
  - [Планы «если/когда – то/тогда»](#)
  - [Предупрежден – значит, вооружен](#)
  - [Просто напоминания](#)
  - [Признаки скрытого намерения убедить: чуть больше назойливости, чем надо](#)
  - [В обход сознания](#)
- [Часть 3](#)
  - [Глава 10](#)
    - 
    - [Взаимность](#)
    - [Благорасположение](#)
    - [Социальное доказательство](#)
    - [Авторитет](#)
    - [Дефицит](#)
    - [Последовательность](#)
  - [Глава 11](#)
    - 
    - [Единство](#)
    - [Совместное бытие](#)
  - [Глава 12](#)
    - 
    - [Симпатия](#)
    - [Поддержка](#)
    - [Музыка в борьбе за влияние](#)
    - [Две системы мышления](#)
    - [Взаимный обмен](#)
    - [Сотворчество](#)
    - [Хороший совет – просить совета](#)
    - [Собравшись вместе](#)
  - [Глава 13](#)
    - 
    - [Трижды злокачественная структура организационной](#)

нечестности

- Низкая производительность труда работников
- Кадровая текучка
- Мошенничество и злоупотребления работников

- Глава 14

- 

- Устойчивые перемены путем создания прочных обязательств
- Создание продолжительного влияния путем подготовки окружающей среды
- Убедительная география № 2: кто мы есть = где мы есть

- Примечания

- notes

- 1
- 2
- 3



# Роберт Чалдини

## Психология согласия

Robert Cialdini

PRE-SUASION:

A REVOLUTIONARY WAY TO INFLUENCE AND PERSUADE

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

Серия «Психология влияния»

Copyright © 2016 by Robert Cialdini

© Мельник Э., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

\* \* \*

*Хейли, Доусону и Ли.*

*Я всю жизнь терпеть не мог, когда мной командовало начальство... Пока у меня не появились внуки, которые стали командовать мной.*

## Благодарности

Я благодарен людям, которые помогли воплотить мою книгу в реальность. Этот список возглавляет Бобетт Горден, которая прожила ее вместе со мной, от первого до последнего слова, привнося в работу бесценный дар своего мощного интеллекта, безошибочного слуха и любящего сердца.

Другие мои помощники – Дуг Кенрик, Грег Нейдерт, Линда Демейн, Дженнифер Джордан, Джерри Аллен и Чарли Мангер – вычитывали отдельные главы или разделы и вносили дельные предложения.

Третьи – снабжали меня полезными отзывами о рукописи. Найджел Уилкоксон написал убедительную рецензию и дал прекрасные рекомендации. Эндрю Уайт показал мне, как текстовый материал можно подкрепить информацией, почерпнутой из интернет-источников.

Ричард Чалдини и Кэтрин Уонсли-Чалдини подолгу выслушивали чтения черновиков отдельных глав – и как-то ухитрялись сохранять сосредоточенность и реагировать весьма ценными для меня наблюдениями и поддержкой – благодарю!

Анна Ропецка снабжала меня замечательными комментариями – и как глубокий мыслитель, и как человек, для которого английский не является родным. Это побуждало меня оттачивать свою мысль и оптимизировать язык.

Наконец, два профессионала издательского дела требуют особого упоминания, поскольку каждый из них заслуживает не только моей благодарности, но и безусловной рекомендации для сотрудничества любому будущему автору. Мой агент Джим Левин провел меня через весь процесс написания и издания книги с неколебимыми профессионализмом, этичностью и проницательностью. Бен Лёнен, мой редактор в *Simon & Schuster*, всячески поддерживал этот проект и давал превосходные редакторские советы; книга значительно выиграла от его участия.

Мне очень повезло заручиться помощью всех этих людей.

## Примечание автора

В 1946 году У. Х. Оден опубликовал стихотворение, в котором была строка, звучавшая как строгое библейское предупреждение: «Не участвуй в собрании статистиков и не сотвори греха социологии» (см. *Примечание 1*). Долгое время даже высокопоставленные лица, ответственные за принятие решений, были согласны с ним – они предпочитали полагаться на интуицию, личный опыт и жизненную практику. Хотя терминология изменилась (статистики нынче стали аналитиками, а социология превратилась в бихевиоризм, науку о поведении), дни этого предрассудка миновали.

Их сменила эпоха «принятия решений с опорой на доказательства» – в бизнесе, управлении, образовании, оборонном комплексе, спорте. Это эпоха, которая ценит информацию, получаемую от аналитиков и ученых-бихевиористов. Я собственными глазами наблюдал подъем бихевиоризма – благодаря своему опыту как социального психолога и автора книги «Психология влияния».

Когда в 1984 году появилась на свет «Психология влияния», эффект от нее поначалу был небольшим. Продажи оказались настолько низкими, что мой издатель отозвал выделенный на книгу рекламный бюджет, объяснив, что не желает «выбрасывать деньги на ветер». Мало кого из читателей интересовало, что думает какой-то психолог о социальном влиянии. Перелом в ситуации наступил через четыре-пять лет, когда продажи книги стали расти и поднялись до уровня бестселлера, на котором и остаются по сей день.

Кажется, я знаю, что именно изменилось и стало причиной этого подъема: эпоха. Идея принимать решения, основываясь на доказательствах, завоевывала все более широкое признание. А «Психология влияния» как раз предоставляла такие доказательства – от научных социопсихологических исследований к успешному убеждению. Прежде они были малодоступны и уж точно не собирались в одном удобном месте.

Два дополнительных фактора сыграли роль в нынешней популярности такого социально-психологического анализа и – как следствие – «Психологии влияния». Первый – развитие науки об экономическом поведении, новое понимание экономического выбора человека, которое бросило вызов классическому экономическому мышлению, а в определенных областях не оставило от него и камня на камне. Хотя



поведенческая (бихевиористская) экономика застолбила собственную научную территорию, она интегрирует и социальную психологию (например, частую иррациональность поведения человека) и методологию (контролируемые эксперименты).

Некоторым моим коллегам кажется, что экономисты-бихевиористы украли у них заслуженную славу, объявляя разнообразные открытия своими собственными и не упоминая о существующих и очень похожих социопсихологических открытиях. Я не разделяю это возмущение. Хотя кое-какое наложение случается, оно не настолько обширно. Более того, если уж разбираться, экономисты-бихевиористы подняли общественный статус социальной психологии, усвоив некоторые ее постулаты и узаконив их в умах тех, кто принимает решения. Ведь было время – всего каких-нибудь десять лет назад, – когда социопсихологов даже не думали приглашать на международные конференции по управлению или экономической политике. Опять же, эти дни канули в лету.

Второй фактор – это новообретенная готовность психологов выносить свою работу на публику. И мне нравится думать, что «Психология влияния» помогла свершению этого переворота. До ее публикации большинство моих коллег не представляли свои открытия широкой аудитории, мы разве что делились ими друг с другом в научных журналах. Замечание ученого-правоведа Джеймса Бойла описывает главную причину этой ситуации: «Вы даже не представляете, что такое истинная снисходительность, если не слышали, как ученые произносят слово *популяризатор*».

Сегодня ситуация изменилась. Социальные психологи, равно как и мириад других ученых, изучающих поведение, общаются с самой широкой аудиторией с помощью популярных блогов, журнальных колонок, видеоматериалов и книг. В этом отношении наука о поведении переживает свой «золотой век».

\* \* \*

Цель «Психологии согласия» – дать читателю полезную информацию о поведении, интересную и применимую в повседневной жизни. Эта книга показывает, что делают опытные коммуникаторы перед тем, как высказать свое мнение – высказать так, чтобы его приняли.

Из нового в книге – обостренное чутье к нужному моменту,

свойственное таким коммуникаторам. Во все времена великие мыслители признавали мудрость предварительных шагов для обеспечения последующего успеха. Древнекитайский военный стратег Сунь-цзы заявлял: «Любая битва выигрывается еще до ее начала». Консультантов учат завоевывать деловых клиентов, вначале добившись статуса «доверенного советчика». Дейл Карнеги говорил: «Можно завести больше друзей за два месяца, начав искренне интересоваться другими людьми, чем за два года, пытаясь заинтересовать людей собой». Все это мудрые советы. Но у них есть и недостаток: для их реализации требуются дни, недели или месяцы предварительной деятельности.

А можно ли увеличивать эффективность в одно мгновение – в последнее мгновение перед тем, как сообщение будет послано? Да! И это установленный факт. Мастера влияния способны усилить свой успех, зная, что сказать или сделать *прямо* перед обращением к собеседнику. Марк Туллий Цицерон, римский оратор I века до н. э., признавал мощь долгосрочных влияний на человеческое поведение, восклицая: «О времена! О нравы!» Книга «Психология согласия» дает вам гораздо более близкий и доступный источник влияния – «О мгновенье!».

Заключительное замечание касается примечаний, вынесенных в конец книги. Это не только цитаты из научных работ, но и дополнительная тематическая информация, которая расширит знания читателя. Соответственно их следует рассматривать – отчасти – как «цветные комментарии»<sup>[1]</sup> (см. *Примечание 1 в конце книги*).

## **Часть 1**

**Пре-убеждение: фронтальная загрузка  
внимания**

## Глава 1

### Пре-убеждение. Введение

Было время, когда я – как секретный агент – внедрялся в тренинговые программы для тех профессий, основная цель которых – побуждать нас говорить «да». Почти три года я прилежно записывал уроки, которые давали будущим продавцам автомобилей, директорам по маркетингу, рекламщикам, менеджерам по работе с клиентами, сборщикам пожертвований, пиарщикам и рекрутерам. Я пытался выяснить, какие методы надежно срабатывают снова и снова. Поэтому я отзывался на объявления о наборе учащихся или иным образом договаривался о своем присутствии на занятиях – и сидел в классе с блокнотом в руке, готовый впитывать мудрость, рожденную долгим опытом в бизнесе убеждения.

В рамках этих тренингов ученикам позволяли сопровождать матерого профессионала и наблюдать, как он ведет дела. Я всегда хватался за такие возможности обеими руками, потому что хотел понять, удастся ли мне выявить не только общие методы, но и то, что делают лучшие из практиков, чтобы добиться успеха.

И вскоре обнаружил один такой практический метод, который сотряс до основания мои прежние гипотезы. Я полагал, что асы будут тратить больше времени, чем малоэффективные работники, разрабатывая конкретное предложение – его ясность, логику и преимущества. А обнаружил совсем иное.

### Пре-убеждение

Самые результативные из профессионалов тратили больше времени на то, что они будут делать и говорить *перед* тем, как выдвинуть предложение.

Они подходили к своим задачам, как умелые садовники, которые знают, что даже лучшие семена не пустят корни в каменистой почве и не принесут урожай в плохо подготовленной земле. Они проводили значительную часть времени, возделывая поля будущего влияния, – чтобы ситуации, с которыми они столкнутся, оказались заранее обихожены и подготовлены для выращивания урожая.

Разумеется, лучшие из лучших учитывали и контент, заботясь о том,

что конкретно они будут предлагать. Но они не надеялись, что только достоинства предложения заставят собеседника принять его, как часто делали их менее эффективные коллеги. Они понимали, что *психологический формат*, в который облечено предложение, может обладать таким же, а то и большим весом.

К тому же часто они не несли ответственности за достоинства того, что предлагали: кто-то другой в их компании создал продукт, программу или план, который они рекомендовали. Их обязанность – лишь представить этот товар наиболее продуктивно. И для выполнения этой задачи они принимали меры, чтобы аудитория отнеслась к их предложению с симпатией.

Для всех нас, желающих научиться влиять на людей, в этом присутствует важнейшее откровение.

Лучшие мастера убеждения становятся лучшими благодаря *пре-убеждению* – процессу подготовки слушателей, чтобы они были восприимчивы к сообщению еще до того, как встретятся с ним. Чтобы убеждать оптимально, необходимо пре-убеждать оптимально.

Но как это сделать?

Отчасти ответ на этот вопрос заключается в очень важной заповеди любой коммуникации: то, что мы представляем людям вначале, изменяет их восприятие того, что мы представляем им потом. Давайте подумаем, как один простой прием увеличил итоговую прибыль консалтингового бизнеса моего коллеги из Торонто.

Год за годом в процессе получения подрядов на большие проекты он нередко сталкивался с сопротивлением клиента по поводу стоимости его услуг. Клиент мог потребовать, например, десяти– или пятнадцатипроцентную скидку. Моего коллегу это расстраивало, ему приходилось заранее искусственно раздувать бюджет так, чтобы он покрыл подобную вынужденную скидку. Если он этого не делал, его прибыль становилась настолько незначительной, что едва покрывала расходы по проекту. Отказывая же в скидке, он либо терял контракт, либо получал изначально недовольных партнеров.

Затем, во время одной предварительной встречи, он совершенно случайно обнаружил некий маневр, который избавил его от данной проблемы навсегда. Это не была попытка конкретизировать или оправдать каждую статью расходов, входящую в его услуги; он давным-давно

отказался от этого подхода, который лишь усиливал желание клиента изучить все счета под микроскопом. Вместо этого после своей стандартной презентации и прямо перед тем, как объявить сумму гонорара (75 тысяч долларов), он пошутил: «Как вы сами теперь понимаете, я не собираюсь запрашивать с вас за это миллион долларов».

Клиент оторвал взгляд от листа с предложением, которое в тот момент изучал, и проговорил: «Пожалуй, с этим я могу согласиться!» Встреча продолжилась без единого слова о гонораре и завершилась подписанным контрактом. Мои коллеги утверждают, что эта тактика – упоминание нереалистичного по умолчанию гонорара за работу – не всегда решает дело (в процессе участвует слишком много других факторов), зато почти всегда исключает торг.

Хотя мой друг наткнулся на этот способ (когда просто называешь «с потолка» несуразно большое число, запуская его в атмосферу – и в умы собеседников!) по чистой случайности, не он один пожинает замечательные плоды. Исследователи выяснили, что количество денег, которое, по словам людей, они готовы потратить на ужин, росло, если ресторан назывался «Студио-97», а не «Студио-17»; что цена, которую отдельные люди были готовы уплатить за коробку бельгийского шоколада, росла после того, как их просили записать пару больших (а не маленьких) цифр из их девятизначного номера социального страхования; что участники одного исследования производительности труда предсказывали, что их усилия и конечный результат будут лучше, когда исследование носило название «Эксперимент-27» (а не «Эксперимент-9»); и что предварительные зрительские оценки результата спортсмена на соревнованиях росли, если на его одежде был изображен больший (а не меньший) номер.

Мощное воздействие первого объекта внимания проявляется не только в экспериментах с большими числами. Другие исследователи доказали, что сразу после выполнения задания – нарисовать ряд длинных линий на листе бумаги – студенты университета оценивали длину реки Миссисипи как гораздо бо́льшую (по сравнению со студентами, которые только что нарисовали ряд коротких линий).

Покупатели винного магазина с большей вероятностью покупали немецкое вино, если непосредственно перед тем, как сделать выбор, слышали немецкую песню из динамиков аудиосистемы магазина; аналогичным образом, они с большей вероятностью покупали французское вино, если слышали песню на французском языке (*Примечание 2*).

Так что дальнейшие действия направляет не какое-то одно конкретное

ощущение или переживание. Это может быть воздействие числа, длины линии или музыкального произведения; и, как мы увидим из последующих глав, это может быть краткая вспышка внимания к какой-то одной из психологических концепций.

Поскольку эта книга посвящена факторам убеждения, мы будем говорить о том, что в наибольшей степени увеличивает вероятность согласия. Обратите внимание – я специально выбрал слово «вероятность», поскольку любые утверждения об абсолютной уверенности в этой сфере попросту смехотворны.

Никакой метод убеждения не будет срабатывать наверняка в ста процентах случаев. Однако есть подходы, которые повышают вероятность согласия. И этого достаточно. Значимого повышения шансов достаточно для получения решительного преимущества.

В семейном кругу этого достаточно, чтобы добиваться большего послушания – даже от детей, весьма устойчивых к любым методам. В бизнесе этого достаточно, чтобы дать компаниям средства для опережения конкурентов – даже тех конкурентов, которые способны выдвигать ничуть не худшие предложения. Этого также достаточно, чтобы помочь всем, кто применяет такие подходы, улучшить свою производительность и стать более успешными работниками в своей организации.

Возьмем, к примеру, одного такого работника (назовем его Джимом, потому что... именно так его и звали!). Джим работал в компании, в чью трениговую программу я в свое время включился, чтобы изучить ее. Эта компания производила дорогостоящие, активируемые температурой бытовые противопожарные системы для частных домов, и Джим был лучшим менеджером по продажам во всей компании. Он, разумеется, добивался продажи не каждый раз, но вероятность, что он явится после встречи с подписанным контрактом, месяц за месяцем оказывалась выше, чем у его коллег.

После начального, теоретического обучения мне дали задание сопровождать разных менеджеров по продажам и выяснять, как они подходят к процессу продаж. Эта практика всегда включала визит к семье, которая заказала презентацию на дому.

Я пристально наблюдал за методами Джима – в силу его «звездного» статуса. Один из методов стоял особняком – как центральный фактор его успеха. Перед началом презентации он создавал атмосферу доверительных отношений с данной семьей.

Доверие ведет к согласию в ответ на предложение, при условии, что его семена посеяны раньше, чем высказана просьба или предложение.

Несмотря на горы научных отчетов и сотни книг, развивающих эту мысль и предлагающих способы достижения доверия, Джим добивался его в такой манере, о какой я никогда прежде не читал. Он делал это... прикидываясь растяпой.

Алгоритм действий при продажах, которому обучали всех представителей компании, был стандартным для этой отрасли. После краткой светской беседы (для установления контакта) предполагаемым покупателям (обычно супружеской паре) вручался письменный тест на знание противопожарной безопасности, который нужно было решить за десять минут. Цель теста – показать клиентам, как мало они знают об опасностях, которыми грозит пожар в доме.

Затем, после сдачи теста, менеджер приступал к активной рекламной речи о своем товаре, демонстрируя противопожарную систему и постранично проводя вероятных клиентов по сборнику материалов, призванных доказать превосходство этой системы над другими.

Все менеджеры компании приносили сборник в дом с самого начала и держали под рукой. Но только не Джим! Он выжидал, пока супруги начнут решать тестовые задания, и только тогда хлопал себя по лбу и восклицал: «Ой, я забыл в машине очень важную информацию, и мне нужно забрать ее. Я не хочу прерывать тест. Вы не будете против, если я самостоятельно выйду из вашего дома, а потом войду обратно?» Как правило, ему отвечали что-то вроде: «Конечно-конечно, пожалуйста». Нередко хозяевам приходилось выдать Джиму ключ от входной двери.

Я наблюдал, как Джим провел три презентации. Каждый раз его «забывчивость» проявлялась одинаково и в один и тот же момент. Позднее, когда мы вечером возвращались на машине в офис, я принялся расспрашивать его об этом. Дважды Джим отказывался мне ответить, раздраженный, что я давлю на него, стараясь вызнать фирменный сейлз-секрет. Но когда я стал настаивать, он выпалил в ответ: «Да ты сам подумай, Боб! Кому ты позволяешь самостоятельно входить в свой дом и выходить из него? Только тому, кому доверяешь, верно? Я хочу ассоциироваться в умах этих людей с доверием».

Это была блестящая уловка – не вполне этичная, но оттого не менее блестящая. Она воплощала одно из центральных утверждений этой книги: то, что мы говорим и делаем вначале, может *пре-убедить* аудиторию,



изменяя ассоциации наших слушателей с тем, что мы говорим или делаем далее.

В Главе 7 мы поговорим о том, что вся интеллектуальная деятельность – это ассоциативные связи в сложной нейронной сети нашего мозга и что попытки влияния будут успешными только настолько, насколько запускаемые ими ассоциации благоприятны для перемен.

Тактика Джима – хорошая иллюстрация. Чтобы стать результативным продавцом, ему не приходилось менять свойства сигнализации, которую он продавал, как и логику или стиль своего рассказа о ней. Он вообще не отклонялся от стандартов презентации. Ему нужно было лишь начать ассоциироваться у клиентов с доверием. И последующие ассоциации с доверием (интенсивно позитивные) далее увязывались с Джимом и его советами.

Этот метод – чисто ассоциативный. Джим не притязал на то, чтобы быть близким другом или членом семьи, которому люди предоставляют свободный доступ в свои дома. Он лишь обставлял дело так, чтобы с ним обращались в духе, характерном для обращения с близкими людьми. Стоит заметить, что эта тактика была единственным реальным различием, которое я заметил между презентациями Джима и презентациями его менее успешных коллег. Такова сила ассоциации.

Существует целый ряд *первых шагов* – помимо установления доверия, – любой из которых мастера убеждения могут предпринять, чтобы сделать аудиторию более восприимчивой к информации. Эти шаги могут принимать множество форм – и соответственно бихевиористы навесили на них множество ярлыков.

Их могут называть *фреймами*, *якорями*, *настройками* или *первым впечатлением*. На последующих страницах книги мы будем встречаться с каждым из этих шагов – и я собираюсь во всех случаях называть их *открывалками*, потому что они открывают пути для влияния двумя способами. В первом случае они просто иницируют процесс, обеспечивают отправную точку, начало убедительного сообщения. В своей второй функции они *расчищают* путь для убеждения, удаляя существующие препятствия. В этой роли они способствуют раскрытию умов и – для мастеров убеждения вроде Джима – распахованию запертых в целях самозащиты дверей (*Примечание 3*).

## **Большое сходство**

Среди практиков влияния ходит шутка о попытках убедить клиентов двигаться в желательном направлении. Это диалог между торговым представителем маркетинговой фирмы и потенциальным клиентом, который желает выставить на рынок новый бренд замороженного шпината.

**Клиент:** У вас есть опыт маркетинга новых пищевых продуктов?

**Торговый представитель:** У нас огромный опыт в этой области.

**Клиент:** А он включает опыт продаж замороженных продуктов?

**Торговый представитель:** Да, включает.

**Клиент:** А как насчет овощей?

**Торговый представитель:** За годы своей работы мы вывели на рынок несколько типов овощей.

**Клиент:** А шпинатом занимались?

**Торговый представитель:** На самом деле – да, и шпинатом тоже.

**Клиент** [*наклоняется вперед, его голос прерывается от предвкушения*]: Цельнолистовым или рубленым?

Во время бизнес-конференций эта шутка вызывает понимающий смех у профессионалов убеждения. Разумеется, всем им было далеко не смешно, когда такие шутки играли с *ними* – когда они теряли контракт из-за того, что вероятный клиент, увлеченный какой-то мелочью, упускал из виду более масштабную картину их предложения.

Презрительная реакция на соль этой шутки всегда казалась мне странной, потому что я видел у практиков убеждения точно такую же узость мышления – не во время встреч с покупателем или клиентом, а на учебных занятиях, призванных готовить профессионалов к этим встречам.

Когда я начал действовать в роли «агента под прикрытием» на тренингах для практиков влияния, мне пришлось столкнуться с одной любопытной подробностью: на занятиях ученикам почти всегда говорили, что в их конкретной профессии к убеждению необходимо подходить иначе, нежели в родственных профессиях. Когда речь идет о манипулировании людьми, реклама отличается от маркетинга; маркетинг устроен иначе, чем сбор пожертвований; сбор пожертвований не похож на связи с общественностью; связи с общественностью – иное дело, чем лоббирование; лоббирование – не то же самое, что рекрутинг. И так далее.

Более того, различия подчеркивались даже внутри профессий. Продажа страхования жизни на весь ее срок отличается от продажи страховки на конкретный период; продажа грузовиков отличается от продажи легковых машин; продажа по почте или в Интернете отличается от розничной торговли в магазинах; продажа товаров отличается от продажи услуг; продажа индивидуальному покупателю отличается от продажи

предприятию; продажа оптом отличается от продажи в розницу.

Не то чтобы тренеры были так уж не правы, проводя различия между собственной сферой и сферой компетенций своих «соседей по профессии». Но это настойчивое упоминание об уникальности приводило к кое-каким ошибкам в суждении. Прежде всего, тренеры часто углублялись в различия, последствия которых были незначительными. Что еще хуже, они недостаточно сосредоточивались на другом, невероятно полезном вопросе: а что у нас есть *общего*?

Это упущение казалось мне серьезным недостатком – ведь если бы стажерам можно было показать, что срабатывает в самых разных ситуациях, это помогло бы им добиваться успеха как новых, так и в привычных обстоятельствах. Если их научить понимать и применять *универсальные* принципы, которые являются фундаментом эффективного убеждения, детали ситуации не имели бы значения. Они с легкостью справлялись бы со своей задачей – не важно, касалась бы их попытка влияния опта или розницы, страхования всей жизни или отдельных параметров, «цельнолисткового или рубленого шпината» (*Примечание 4*).

Следовательно, моей целью в те времена, когда я изучал тренинговые программы, было выяснить, что общего в основе всех эффективных профессиональных подходов к влиянию и убеждению. Основной вопрос был такой: «Какие общие черты всех этих подходов позволяют им так хорошо срабатывать?»

Полученный ответ удивил меня своей ограниченностью. Я выявил только *шесть психологических принципов*, которые постоянно применялись в процветающих бизнесах влияния. Я обнаружил, что эти шесть принципов – последовательность, взаимный обмен, социальное доказательство, авторитет, благорасположение и дефицит – представляют собой психологические *универсалии* убеждения. Я рассказывал о каждом из них – по одному принципу на главу – в своей книге «Психология влияния».

## **Большая разница**

«Психология влияния» была написана, чтобы проинформировать потребителей, как сопротивляться попыткам влияния, совершаемым нежеланным или неэтичным способом. Экземпляров этой книги продано больше, чем я мог представить в самых смелых мечтах, однако лишь немногие организации, представляющие интересы потребителей, обратились ко мне с просьбой написать продолжение.

Зато мой телефон разрывается от звонков двух других типов абонентов: представителей корпораций, которые приглашают меня выступить перед их организациями, и отдельных читателей, желающих знать, как им самим стать более влиятельными в повседневном взаимодействии с коллегами, друзьями, соседями и родственниками.

Огромное число людей заинтересовано в том, чтобы научиться убеждать, – в гораздо большей степени, чем научиться отражать чужие попытки убеждения.

Это стало одним из факторов, побудивших меня написать нынешнюю книгу.

Одна из целей этой книги – помочь напрямую удовлетворить этот голод, но непременно с парой-тройкой «диетических ограничений». Первое из них касается этики успешного убеждения. То, что мы умеем пользоваться психологическими методами, чтобы добиваться согласия, не означает, что мы имеем на это право. Метод доступен и может быть применен как во благо, так и во зло. Он может быть структурирован так, чтобы обманывать и таким образом эксплуатировать других. Но метод также можно структурировать таким образом, чтобы информировать других и тем самым делать их сильнее.

Глава 13 предлагает рациональное обоснование (помимо традиционного, опирающегося на экономические последствия потерянной репутации) причины, по которой компаниям следует держаться подальше от неэтичных методов убеждения: эти методы привлекают сотрудников, которые считают мошенничество приемлемым. В итоге они обманут и собственную компанию.

Эта книга также соблюдает и другое условие. Хотя материал следует щедро приправлять личными примерами, суть доказательств должна быть научно обоснованной. Научно обоснованный подход обеспечивает реальное преимущество при применении техник влияния. Убеждение традиционно рассматривалось как неуловимое искусство, вотчина избранных, кто обладает интуитивным умением повернуть фразу именно так, как надо. Но в последние полвека в изучении убеждения произошли радикальные перемены, которые позволяют нам пользоваться убеждением так же полноценно, как и прирожденным мастерам.

Исследователи применяют строго научный подход, изучая вопрос, какие сообщения побуждают людей соглашаться, слушаться и меняться. Процесс убеждения управляется психологическими законами, и это

означает, что схожие действия могут давать схожие результаты в широком спектре ситуаций.

В отличие от творческого вдохновения убеждению можно научиться. Обладаете вы врожденным талантом к влиянию или нет, понимаете его методы или нет, являетесь одаренным оратором или нет, – можно освоить научно доказанные методы, которые позволят любому стать более влиятельным (*Примечание 5*).

\* \* \*

Значимое отличие этой книги от «Психологии влияния» – научно обоснованные доказательства не только того, *что* лучше говорить, чтобы убеждать, но и *когда* это лучше всего говорить. То есть – как распознавать и отслеживать удачные моменты влияния. Можно также (хотя это сложнее с этической точки зрения) научиться создавать эти моменты.

Личность, в каком бы качестве она ни действовала – как наблюдатель удачных моментов или их творец, – которая знает, как правильно подгадать время для просьбы или предложения, добьется выдающихся успехов.

## **Все дело во времени**

На самом деле эта книга на несколько лет опоздала с выходом. Я намеревался написать ее, будучи вдали от своего родного университета во время академического отпуска, читая лекции в одной известной бизнес-школе. Там, полагал я, у меня будет доступ к знающим коллегам и незагроможденное расписание, которое предоставит мне свободное время для писательской работы.

Примерно за месяц до переезда я вел переговоры с заместителем декана о некоторых аспектах моего визита, которые должны были сделать его более плодотворным: мне нужны были кабинет рядом с уважаемыми коллегами, помощь секретариата, телефон, парковка и библиотечные привилегии.

И вот однажды раздался судьбоносный звонок от декана, который начался совершенно замечательно. «Боб, – сказал он, – у меня хорошие новости! Я сумел выбить для вас кабинет, который вы хотели. Компьютер в нем мощнее, чем тот, о котором вы просили. Не волнуйтесь насчет доступа

к секретарю, библиотеке, парковке, междугородным звонкам – мы обо всем этом позаботимся». Я проникся благодарностью и сказал, как высоко ценю все, что он для меня сделал. Мой собеседник на мгновение умолк, а потом ответил: «Знаете, есть кое-что, что вы могли бы сделать для *меня*. Нам срочно нужен человек, который прочитал бы специализированный курс маркетинга для наших студентов МВА. Я оказался в затруднительном положении, и вы очень помогли бы мне, если бы согласились вести этот курс».

Я понимал, что согласие на его просьбу разрушит мои шансы завершить книгу в запланированное время, поскольку: 1) я никогда прежде не преподавал в бизнес-школах, и мне придется усваивать новые стандарты преподавания; 2) я никогда прежде не вел занятия по маркетингу, что означало разработку целого курса с лекциями, семинарами и экзаменами; 3) я никогда прежде не учил студентов МВА, и впервые за всю профессиональную жизнь я буду посвящать большую часть своей внелекционной деятельности вопросам, комментариям и потребностям самых безжалостных студентов, какие только известны, – первокурсникам МВА.

И я все равно согласился. Я не видел никакого другого варианта ответа после того, как выразил свою искреннюю благодарность за все, что предоставил мне этот умелый творец моментов. Если бы он обратился ко мне с этой просьбой на день раньше или позже, я сумел бы сказать «нет», объяснив, что за время своего отсутствия должен написать книгу. Но внутри *созданного им момента* обстоятельства были иными.

Из-за того, что он только что сделал для меня, у меня не было никакой приемлемой альтернативы, я мог сказать только «да». (Могу лишь порадоваться, что ему не понадобилась моя почка!) Так что, уступая требованиям момента, я и ответил «да». И к концу моего академического отпуска, организованного специально для написания этой книги, никакой книги не было и в помине. Мои родные были разочарованы, было разочаровано немало число издателей, и я сам был разочарован собой.

Однако в такой последовательности событий я вижу и пару плюсов. Во-первых, за это время в области науки убеждения накопились познавательные новые исследования, которые я включил в текст. Во-вторых, выдающийся по своей эффективности маневр заместителя декана идеально иллюстрирует еще одно из главных утверждений этой книги: преубедительные практики создают «окна возможностей», которые открыты далеко не постоянно. Я уверен, что сумел бы отклонить просьбу этого человека, если бы он выдвинул ее в отдельном, более позднем телефонном

разговоре.



**Самое время для просьбы.** К счастью, помимо воздействия марихуаны, есть и множество других факторов, которые повышают вероятность согласия.

*Doonesbury © 2013. G. B. Trudeau. Воспроизводится с разрешения Universal Uclick*

Именно из-за восприимчивости (лишь временной), которую преубедительные действия порождают в других людях, я ввел концепцию *привилегированных моментов*. Смысл слова «привилегированный» предельно ясен и подразумевает особый, высокий статус. Однако слово «момент» – более сложное, поскольку оно имеет два значения. Одно значение говорит об ограниченном периоде времени: в данном случае – об окне возможности, следующем за преубедительной «открывалкой».

Другое значение происходит из физики и относится к уникальной рычажной силе, которая способна вызвать движение. Эти два измерения – временное и физическое – обладают способностью вызывать особые перемены в третьем – психологическом – измерении. Остальные главы книги, кратко описанные ниже, продемонстрируют, как это делается (*Примечание 6*).

## **Часть 1. Пре-убеждение: фронтальная загрузка внимания**

### **Глава 2. Привилегированные моменты**

Глава 2 рассказывает о привилегированных моментах – идентифицируемых точках во времени, когда человек особенно восприимчив к сообщению собеседника. Эта глава также представляет фундаментальный тезис: выбор человека часто определяется не тем фактором, который предлагает наиболее точную или полезную

информацию, а тем, который занял более высокое положение во внимании (а следовательно, стал привилегированным) в момент решения.

### ***Глава 3. Важность внимания***

Глава 3 исследует и подкрепляет доказательствами одну основную причину, по которой *направленное внимание* ведет к пре-убеждению: человеческую склонность приписывать ключевую важность любой мысли, как только к ней обращается внимание. Эта глава рассматривает эффект направленного внимания в трех разных областях: в эффективных попытках онлайн-маркетинга, в позитивных отзывах на потребительские товары и в успешных пропагандистских кампаниях военного времени.

### ***Глава 4. Что в фокусе – то и есть причина***

Глава 4 добавляет вторую причину, по которой направленное внимание приводит к пре-убеждению. Таким же образом, каким фокус внимания ведет к восприятию важности объекта, он ведет и к восприятию *причинности*, или *каузальности*. Если люди замечают, что уделяют особое внимание какому-то фактору, они с большей вероятностью начинают думать о нем как о *причине*. Эти эффекты изучаются в таких областях, как выбор номеров в лотерее и ложные признания во время полицейских допросов.

### ***Глава 5. Повелители внимания № 1: аттракторы***

Если повышенное внимание обеспечивает пре-убедительный рычаг, то существуют ли какие-то черты информации, которые автоматически привлекают такое внимание и, следовательно, даже не требуют специальных усилий от собеседника? Глава 5 изучает несколько таких естественно возникающих «повелителей внимания»: сексуальность, угроза и непохожесть.

### ***Глава 6. Повелители внимания № 2: магнетизеры***

Помимо привлечения внимания к конкретному стимулу, значительное преимущество обеспечивает и удержание внимания на этом стимуле. Коммуникатор, способный закрепить фокус внимания слушателей на благоприятных аспектах своей идеи, повышает шанс, что его аргумент не будет оспорен противоположными точками зрения, которые, как следствие, выключаются из сферы внимания. Глава 6 описывает определенные виды информации, которые объединяют изначальную силу влечения с силой удержания: информацию о самом себе, незаконченную и таинственную.



## **Часть 2. Процессы: роль ассоциации**

### **Глава 7. Первичность ассоциаций: «Я ассоциирую – следовательно, мыслю»**

Когда внимание направлено на избранную идею, что именно в этой идее ведет к изменениям реакции? Любая интеллектуальная деятельность состоит из ассоциаций, и попытки влияния, включая пре-убеждение, будут успешными настолько, насколько вызванные ими ассоциации будут благоприятными для перемен. Глава 7 показывает, как язык и образность могут быть использованы для достижения желаемого результата, например лучшей производительности труда, более позитивных оценок персонала и даже в освобождении пленников, похищенных афганским Талибаном.

### **Глава 8. Убедительная география: в нужном месте, на нужном пути**

Существует *география влияния*. Как слова и образы могут способствовать определенным ассоциациям, благоприятным для перемен, так же могут делать это и определенные места. То есть возможно *самому себе* задавать нужный импульс, оказываясь в физической и психологической среде, снабженной стимулами, ассоциирующимися с нашими целями.

«Агенты влияния» также могут достигать своих целей, перемещая *других* в среду с поддерживающими стимулами. Например, молодые женщины лучше проявляют себя в научных, математических и лидерских задачах, если их размещают в комнатах, снабженных, например, фотографиями женщин, прославившихся в данных сферах.

### **Глава 9. Механизмы пре-убеждения: причины, ограничения и коррективы**

Коммуникатор пре-убеждает, изначально фокусируя слушателей на идеях, ассоциирующихся с еще не сообщенной им информацией. Но с помощью какого механизма он это делает? Ответ включает одну важную характеристику нашего мышления: его элементы не просто выстреливают, когда готовы, они выстреливают тогда, когда их *подготовили*. Глава 9 изучает действие этого механизма на таких примерах, как образы в рекламе, возможность пре-убеждать малышей помогать другим и способ пре-убедить опиатных наркоманов участвовать в важной терапевтической деятельности, на что в иных обстоятельствах никто из них не согласился бы.

### **Часть 3. Лучшие методы: оптимизация пре-убеждения**

#### ***Глава 10. Шесть главных дорог к переменам: широкие проспекты как кратчайшие пути***

На каких конкретных идеях следовало бы сосредоточить внимание аудитории ради наибольшего пре-убедительного эффекта? Внимание следует перенаправить на тот или иной универсальный принцип влияния из тех, о которых говорилось в «Психологии влияния»: взаимный обмен, социальное доказательство, авторитет, благорасположение, дефицит и последовательность. Эти принципы, как правило, направляют людей в верную сторону.

#### ***Глава 11. Единство № 1: совместное бытие***

Глава 11 раскрывает дополнительный (седьмой) универсальный принцип влияния: единство. Существует определенный тип единства – единство идентичности, – который лучше всего характеризуется *мы-отношениями*. Если его пре-убедительно выделить для сознания, он ведет к большему принятию, сотрудничеству, приязни, помощи, доверию и, как следствие, согласию. Эта глава описывает первый из двух главных способов построения *мы-отношений* – предъявление сигналов генетической общности, ассоциируемой с семьей и местом.

#### ***Глава 12. Единство № 2: совместное действие***

Помимо объединяющего эффекта совместного бытия, основанного на генетической общности или месте, *мы-отношения* могут быть результатом совместных действий, синхронных или осуществляемых в сотрудничестве.

Когда люди действуют единым фронтом, они становятся едины. А когда такая деятельность организована пре-убедительно, она порождает взаимную приязнь и поддержку. Глава 12 иллюстрирует эти мысли примерами готовности к помощи у незнакомых людей, сотрудничестве между членами одной команды, любви между студентами колледжа и лояльности между потребителями и брендами.

#### ***Глава 13. Этичное применение: пре-пре-убедительные соображения***

Те, кто пользуется пре-убедительным подходом, должны заранее решить, что именно они будут презентовать сразу же после своего сообщения. Но они также должны принять еще более раннее решение: применять ли такой подход вообще – с точки зрения этики.

Нередко коммуникаторы-коммерсанты ставят выгоду выше этики.

Значит, есть причина беспокоиться, что пре-убедительные методы, описанные в этой книге, будут использоваться неэтично. Глава 13 высказывается против их неэтичного применения, представляя данные исследований, что такая тактика сильно подрывает благополучие и прибыль организации тремя мощными способами.

#### ***Глава 14. Пост-убеждение: последствия***

Мастера пре-убеждения хотят не просто создать временные изменения путем моментальных переключений внимания; они хотят сделать эти изменения *устойчивыми*. Глава 14 представляет две техники, увеличивающие вероятность того, что вызванные изменения укоренятся и будут жить долго после окончания пре-убедительных моментов.

## Глава 2

### Привилегированные моменты

Немногим известен этот факт из моей биографии, но я – хиромант. По крайней мере, был им. В молодости я изучал хиромантию, чтобы использовать ее как способ завязать общение на вечеринках. В конце концов я забросил это дело, поскольку, стоило мне разок прочесть чью-то ладонь, как выстраивалась очередь новых кандидатов, лишая меня желанного общения и шведского стола.

Однако в те годы я осознал замечательный момент, касавшийся основанной на хиромантии информации: она почти всегда оказывалась верна. Мои «клиенты» – люди по большей части незнакомые – изумлялись той точности, с которой я описывал черты их характера. «Верно! – говорили они. – Как вы вообще сумели это увидеть?»

Я научился изображать этакую всеведущую улыбку, чтобы не отвечать на коварный вопрос, потому что, честно говоря, меня это тоже изумляло. Больше не изумляет. Есть два объяснения, почему я так часто угадывал правильно. Первое – основывается на паранормальных механизмах, которыми может овладеть лишь избранное меньшинство; второе – включает совершенно обычные процессы, которые может применять кто угодно.

С одной стороны – это не шутка, честно! – можно представить, что существует реальная связь между линиями человеческой ладони и историей, характером и будущим ее владельца. Этот тип объяснения часто выдвигают приверженцы различных паранормальных теорий. Эти теории могут основываться на чем угодно помимо физических качеств человеческой руки: от сочетаний звезд до ауры тела и шишек на черепе. Нас уверяют, что некий эксперт-практик, используя специальную информацию, может прочесть нашу личность, прошлое и перспективы.



**Кошачий экстрасенс.** Как я узнал в дни своей хиромантической практики, иногда паранормальные методы бывают замечательно точны.

© 2013 Bizarro Comics. Distributed by King Features Syndicate, Inc.

Я сомневаюсь, что мои хиромантические поползновения можно отнести к сфере паранормального. Всякий раз, как эти теории подвергают пристальному изучению, они терпят крах (Примечание 7).

В период своей хиромантической практики я обнаружил, что с паранормальными методами описания людей что-то нечисто. Одолеваемый любопытством в связи со своими хиромантическими успехами, я подверг хиромантию тестированию, порой читая линию сердца как линию ума – и

далее в том же духе. Никакие изменения, внесенные мной в строго прописанные методы, не влияли на степень успеха.

Не имело значения, следовал ли я, общаясь с «клиентами», правильной процедуре, обнаруживая «присутствие тайной области сомнений в себе», или нарушал ее; они, как правило, реагировали одним и тем же виноватым кивком.

Как-то раз я был на домашней вечеринке, где почти никого не знал, и чувствовал себя не в своей тарелке. Поскольку социальное взаимодействие с незнакомыми людьми – одна из моих собственных тайных областей сомнений в себе, я прибегнул к хиромантии, чтобы вписаться в компанию. Я даже дважды прочел ладонь владельца дома, один раз в начале вечера, а другой – спустя пару часов и несколько порций выпивки, когда он вновь подошел ко мне, желая узнать подробности.

Во время первого чтения я отогнул его большой палец и проговорил: «Знаете, я могу вам сказать, что вы – человек очень упрямый». Во время второго чтения, отгибая его большой палец, я заметил: «Знаете, я вижу, что вы – человек довольно гибкий». После каждого из этих противоположных описаний он задумывался на секунду и признавал, что я абсолютно правильно угадал его истинную сущность.

Что же происходит? Как могут мои чтения восприниматься как верные, что бы я ни утверждал (в пределах разумного)? Критики паранормальных теорий предлагают стандартное объяснение: хироманты, астрологи, френологи (чтецы шишек на черепе) описывают характеристики настолько распространенные – например, упрямство и гибкость, – что почти каждый может увидеть их в себе.

Это замечание, безусловно, верно, но оно не раскрывает всей тайны. Если людям так легко заметить собственные склонности *и* к упрямству, *и* к гибкости, разве не должны эти противоположности *отменять* друг друга, стоит лишь на миг задуматься? Когда я назвал хозяина вечеринки упрямым человеком, почему он не возразил мне сразу, осознавая свою гибкость? Почему он увидел истину в описанном мною качестве именно тогда, когда я его описал?

## **Все дело в фокусе**

Ответ связан с распространенной тенденцией, способной разительно менять решения человека. Предположим, на вечеринке я слегка отогнул ваш большой палец и, основываясь на его сопротивлении и угле изгиба,

объявил, что вы «довольно упрямая личность, человек, сопротивляющийся нажиму, когда его подталкивают в направлении, в котором он не хочет идти». Я сфокусировал бы вас на характеристике упрямства, пустив вашу мысль по *психологической колее*, нечестно сконструированной мной ради подтверждения моего суждения.

Вот как бы это сработало: чтобы проверить, прав ли я, вы бы автоматически начали копаться в памяти в поисках моментов, когда вели себя как упрямец, – и *только* этих моментов! – и почти наверняка нашли бы подходящий пример, поскольку упрямство под давлением встречается весьма часто. Если бы вы продлили этот необъективный поиск, то наткнулись бы на другие сходные случаи. Виновато моргнув и узнав в нарисованном мной портрете себя, вы, вероятно, подняли бы на меня взгляд и признали, что я попал в точку.

А теперь вместо этого представьте, что я назвал вас «довольно гибкой личностью, человеком, который, получив новую информацию, готов принять ее в расчет и скорректировать свою позицию». На этот раз я сфокусировал бы вас с точностью до наоборот, послав в путь по иной колее – специально рассчитанной, чтобы вы нашли в своем прошлом случаи, когда с радостью принимали перемены. В результате вы вернулись бы из своей необъективной экспедиции в воспоминания и объявили, что я абсолютно прав насчет вашей потрясающей гибкости.

Тому, что вы попались бы на мою уловку, есть очень *человеческая* причина. Ее заумное научное название – «стратегия позитивного тестирования». Но вот сводится она к следующему.

Решая, верно ли некое утверждение, люди, как правило, ищут попадания, а не промахи, подтверждения идеи, а не ее опровержения.

Великий романист и мастер тайны, сэр Артур Конан-Дойл, прекрасно понимал это. Шерлок Холмс с одинаковым вниманием подходил и к тому, что произошло, и к тому, что *не* произошло. Вспомните, как в одной из самых популярных историй Дойла, «Серебряная молния», Холмс осознает, что расследуемую им кражу совершил кто-то из домочадцев (и она никак не могла быть совершена посторонним, взятым полицией под арест), потому что в момент совершения преступления сторожевой пес *не* лаял. Его коллеги, которые полагались скорее на присутствие, чем на отсутствие подтверждающих улик, никогда не могли сравниться с Холмсом в его способностях к дедукции.

Как ни прискорбно, нам с вами, как и абсолютному большинству людей, в этом отношении до Холмса далеко. В песне Джимми Баффетта бывшую возлюбленную приходится предупреждать – причем целых пять раз! – что отсутствие чего-то может говорить о многозначительном присутствии чего-то: «Если твой телефон не звонит, значит, это я!» (Примечание 8.)

## Прицельная подача

Если бы я спросил, *недовольны* ли вы своей общественной жизнью, ваша естественная склонность искать подтверждения, а не опровержения такой возможности, заставила бы вас находить больше доказательств недовольства, чем если бы я спросил, *довольны* ли вы ею.

Именно таков был результат, когда канадцев, участников эксперимента, спрашивали, довольны они своей социальной жизнью или нет. Те, кого спрашивали, недовольны ли они, с гораздо большей вероятностью находили поводы для неудовлетворенности и, как следствие, почти в 5 раз чаще объявляли себя недовольными.

Из этого открытия можно извлечь не один урок. Прежде всего, если организация, проводящая опрос, хочет знать только о вашей неудовлетворенности чем-то – это может быть товар, представитель власти или политика правительства, – берегитесь! Будьте начеку и с тем, кто спрашивает, удовлетворены ли вы, – без альтернативного варианта.

«Одноколейные» вопросы такого сорта могут заставить вас и ошибочно воспринять, и ошибочно заявить свою позицию. Я рекомендовал бы отказаться от участия в опросах, в которых применяется такая форма вопросов. Гораздо лучше те, которые включают двусторонние вопросы: «Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены этим брендом?», «Вы довольны или недовольны тем, как мэр справляется со своими обязанностями?», «В какой степени вы согласны или не согласны с текущим подходом нашего государства к проблеме Ближнего Востока?». Такие вопросы предлагают вам непредвзято посоветоваться со своими чувствами (Примечание 9).

Еще больше следует опасаться не интервьюера, чьи наводящие вопросы побуждают вас занять неадекватную позицию, а человека, который пользуется этим приемом, чтобы эксплуатировать вас. Вербовщики религиозных сект часто начинают процесс соблазнения неофитов, задавая вопрос, несчастливы ли они (а не счастливы ли).



Я прежде думал, что такой выбор слов рассчитан лишь на упрощение отбора людей, чье глубокое недовольство легче склонит их к радикальным переменам, которых требует секта. Но теперь я убежден, что вопрос «Несчастливы ли вы?» – не просто инструмент отсева. Это также инструмент *вербовки*, который подтасовывает карты, неправомерно фокусируя людей на их неудовлетворенности. (На самом деле сектам не нужны недовольные в их рядах; они ищут хорошо приспособленных индивидуумов, чью позитивную деятельную натуру можно перенаправить на благо секты.)

Как показывают результаты одного канадского исследования, после того как формулировка вопроса побуждает людей вспоминать случаи своей неудовлетворенности, они с большей вероятностью называют себя несчастными. В неправомерно подстроенное мгновение после такого признания сектант, творец моментов, наносит удар: «Что ж, если вы несчастны, значит, вам хотелось бы это изменить, верно?» (*Примечание 10.*)

Существуют ли твердые доказательства, что такой искусственно созданный момент ведет к чему-то большему, чем временно и незначительно измененное представление о себе? Мог бы мастер убеждения использовать этот момент, чтобы повлиять на готовность человека сделать что-то, согласиться с чем-то или предоставить секте что-то, имеющее реальную ценность?

Мерчандайзеры чрезвычайно высоко ценят информацию, получаемую от потребителей. Сторонники маркетинговых исследований говорят, что исследования эти служат достойной цели – дать продавцам данные, чтобы удовлетворять потребности вероятных покупателей. И они не одиноки в своей высокой оценке преимуществ, предоставляемых такими данными. Успешные коммерческие организации признают важность информации о желаниях и потребностях клиентов. Действительно, лучшие из лучших тратят огромные суммы, стараясь вызнать о клиентах все до мельчайших подробностей.

Проблема таких организаций заключается в том, что мы, остальные, не «замораживаемся» участием в их опросах, фокусных группах и дегустациях. Даже при наличии веских стимулов – денег, бесплатных товаров или подарочных сертификатов – процент людей, соглашающихся на сотрудничество, довольно низок. Это – источник головной боли для маркетологов: они не могут быть уверены, что собранные ими данные отражают чувства большинства представителей целевой группы.

Могли бы исследователи избавиться от своей проблемы, запрашивая информацию у потребителя в момент, следующий сразу за пре-

убедительным «одноколейным» вопросом?

Подумайте о результатах эксперимента, проведенного специалистами по коммуникации Сэном Болканом и Питером Андерсеном. Они подходили к людям и просили их помочь в проведении опроса. С любым из нас случалось нечто похожее, когда человек с планшетом останавливал нас в торговом центре и просил уделить ему несколько минут. Как и бывает с типичными опросами в торговых центрах, поначалу успех этих ученых был мизерным: только 29 процентов посетителей согласились принять участие.

Но Болкан и Андерсен решили, что смогут увеличить процент согласия, не прибегая к материальным стимулам. Они начали взаимодействие с людьми с пре-убедительной «открывалки»: «Считаете ли вы себя человеком, способным прийти на помощь другому?» После краткого размышления почти все отвечали «да». В этот привилегированный момент – после того как люди внутренне подтвердили свою великодушную натуру и заявили о ней публично – исследователи «выскакивали из засады», прося помочь им в проведении опроса. Теперь согласием ответили 77,3 процента выборки.

\* \* \*

В Главе 10 мы будем исследовать конкретный психологический механизм (стремление к последовательности), который способствовал большей (более чем в два раза) вероятности согласия при таких обстоятельствах. А пока давайте сделаем более общий вывод – тот, который составляет главный тезис этой книги.

Нередко фактором, определяющим выбор человека в конкретной ситуации, оказывается не тот, который представляется наиболее логичным и рациональным, а тот, к которому было привлечено внимание (а следовательно, дана привилегия) в момент решения.

Это понимание позволяет нам по-новому взглянуть на процесс влияния. Большую часть тех тридцати с лишним лет, что я изучаю способы убеждения, мое мышление руководствовалось научной моделью социального влияния: если хочешь изменить поведение другого, ты должен вначале изменить какую-то уже существующую черту этого человека – так, чтобы она вписывалась в это поведение. Если хочешь убедить людей

приобретать нечто непривычное – скажем, новый безалкогольный напиток, – следует трансформировать их убеждения, установки или ощущения таким образом, чтобы им захотелось купить этот продукт.

Можно пытаться изменить их убеждения относительно безалкогольных напитков, сообщая, что это самый быстрорастущий новый бренд на рынке; или изменить их отношение, ассоциативно связав новый напиток со знаменитостью; или изменить их ощущения от напитка, предлагая бесплатно попробовать его в супермаркете. Хотя изобилие доказательств показывает, что этот подход работает, теперь нам ясно, что есть *альтернативная модель* социального влияния, которая обеспечивает иной маршрут к успеху убеждения.

### **Достаточно ли вы любите приключения, чтобы рассмотреть революционную модель влияния?**

Согласно этому нетрадиционному подходу – направлению внимания, – чтобы добиться желаемого действия, нет необходимости менять убеждения, отношение или ощущения человека. Нет необходимости менять вообще что бы то ни было, за исключением *фокуса внимания* человека в момент решения.

В нашем примере с новым безалкогольным напитком это может быть тот факт, что человек готов рассматривать новые возможности. Доказательства можно найти в продолжении исследования Болкана и Андерсена.

В дополнительном исследовании эти два ученых выяснили, что таким же образом можно увеличить готовность людей попробовать незнакомый потребительский товар, начав с пре-убедительной «открывалки». На этот раз они спрашивали людей, считают ли они себя *любителями приключений*. Товаром в данном случае был новый безалкогольный напиток, и опрошенные должны были дать исследователю свой электронный адрес, по которому им будут высланы инструкции для получения бесплатного пробного напитка.

Половину людей исследователи останавливали и просто спрашивали, хотят ли они дать свой электронный адрес для этой цели. Большинство не выражало такого желания: лишь 33 процента предоставили свою контактную информацию. Других вначале спрашивали: «Считаете ли вы себя любителем приключений, которому нравится пробовать новое?» Почти все отвечали утвердительно – после чего 75,7 процента согласились

дать свой адрес (*Примечание 11*).

Две черты этих открытий кажутся мне примечательными. Во-первых, из людей, которых спрашивали, считают ли они себя любителями приключений, 97 процентов (70 человек из 72) ответили утвердительно. Мысль о том, что чуть ли не каждый человек на свете подходит под определение любителя приключений, попросту абсурдна. Однако когда людям задают «одноколейный» вопрос, подпадают ли они под эту категорию, они почти неизменно отвечают «да». Такова сила стратегии позитивного тестирования и определенной точки зрения, которую она создает.

Факты показывают, что этот процесс может существенно увеличить процент людей, которые классифицируют себя, например, как авантюрных, готовых помочь или даже несчастных. Более того, эту конкретную точку зрения, пусть она и временная, никак нельзя считать несущественной. На какой-то момент – привилегированный момент – она делает этих людей совсем беззащитными перед последующими просьбами. Об этом свидетельствуют данные ученых-исследователей и методы сектантов-вербовщиков.

Другая важная черта этого эксперимента заключается не в том, что простой вопрос смог подтолкнуть множество людей к определенному выбору, а в том, что он сумел подтолкнуть их к потенциально *опасному* выбору.

В последние годы эксперты то и дело твердят нам, что нужно обезопасить себя от мошенников, которые могут бомбардировать наши компьютеры спамом, заражать их разрушительными вирусами или взламывать. (Справедливости ради нужно признать, что опытные пользователи вряд ли позволят обмануть себя предложениями, которые получают по электронной почте. Хотя я был весьма польщен, неоднократно узнавая из интернет-сообщений, что многие иностранные проститутки-девственницы хотят со мной познакомиться; если же нельзя познакомиться, они могут предложить мне великолепную сделку по б/у картриджам для принтеров.) (*Примечание 12*.)

Учитывая массу негативной информации о компьютерном мошенничестве, то, что две трети первой выборки участников исследования Болкана и Андерсена отказались предоставить адрес электронной почты, не должно вызывать удивления. В конце концов, перед ними был совершенно незнакомый человек, который подошел к ним без приглашения и не представился. Обстоятельства этой встречи явно взывали к благоразумию.

Важно, что в этих же обстоятельствах другие участники (75,6 процента во второй выборке Болкана и Андерсена), после того как их ориентировали на приключенческую сторону их натуры «одноколейным» вопросом, легкомысленно совершили потенциально глупый выбор.

Их поступок подкрепляет важнейший тезис этой книги: решение часто принимается не из рациональных соображений, а исходя из того, на чем в данный момент сфокусировано сознание. Но почему так происходит? Ответ связан с *беспоощадностью* направленного внимания. Оно не только поддерживает попавший в фокус аспект ситуации, но и *подавляет* все конкурирующие аспекты – даже критически важные (*Примечание 13*).

## **Правила и табу сфокусированного внимания**

В английском языке выражение *to pay attention* (обращать внимание; дословно «платить вниманием») совершенно ясно подразумевает, что этот процесс обходится нам в некоторую цену. Исследования демонстрируют нам форму этой расплаты: когда внимание уделяется чему-то одному, цена этого – невнимание к чему-то другому.

Поскольку человеческий разум способен одновременно удерживать в осознании только какой-то один объект, плата за это – моментальная потеря сфокусированного внимания для *всего* остального. Вы когда-нибудь замечали, как трудно ощущать – по-настоящему ощущать – две вещи одновременно? Я, если стараюсь не пропустить поворот с шоссе, одновременно слушая музыку в машине, перестаю слышать музыку, а если внимательно слушаю музыку, то часто пропускаю свой поворот (*Примечание 14*).

В этом отношении функционирование CD-плеера в моей машине похоже на функционирование моего мозга, поскольку позволяет мне прослушивать в каждый момент времени лишь одну-единственную дорожку. И тому есть веские причины! Было бы глупостью проигрывать больше одной дорожки одновременно: я слышал бы только невнятный шум. Так же обстоит дело и с нашим мышлением. Хотя нам всегда доступны многочисленные «дорожки» информации, мы сознательно выбираем только одну, которую хотим «слышать» в данный момент. Любой другой механизм перегрузил бы нас, и мы не смогли бы различать перемешанный поток входящих данных.

Лучшее, что мы можем сделать, чтобы справиться с множественными каналами информации, это переключаться

между ними туда-сюда, открывая дверь осознанности каждому из них по очереди.

Этот навык делает возможным существование многозадачности – способности фокусироваться на нескольких видах деятельности на одном и том же временном отрезке – например, разговаривать по телефону, одновременно читая электронное письмо. Хотя может казаться, что мы сосредоточиваемся на нескольких вещах одновременно, это иллюзия. Мы просто быстро *переключаем* фокус.

Однако так же, как мы платим определенную цену за фокус внимания, есть определенная цена и у его переключения: примерно на полсекунды во время переключения фокуса мы попадаем в психологическую «мертвую зону». Это явление называется *миганием внимания*, когда мы не можем осознавать поступающую информацию.

Именно поэтому я так раздражаюсь, когда взаимодействую с человеком, который одновременно пытается заниматься чем-то еще. Вы когда-нибудь разговаривали по телефону с собеседником, который явно занят какой-то другой задачей, и вы об этом догадываетесь, потому что слышите шелест страниц газеты или клацанье клавиатуры? Я этого терпеть не могу! Это показывает мне, что мой собеседник готов утратить контакт с информацией, которую я ему даю, чтобы вступить в контакт с какой-то другой информацией. Это всегда ощущается как некое «понижение в звании» – ведь мои входящие данные сочтены сравнительно не важными (*Примечание 15*).



*«Чем ты там еще занят, кроме разговора со мной?!»*

**Униженная и оскорбленная.** Игнорируемая женщина страшна в гневе.

*William Haefeli. The New Yorker Collection/The Cartoon Bank*

Люди правомерно полагают: то, на что они обращают (или не обращают) внимание, отражает их иерархию ценностей в данный момент.

Вот суть процесса влияния: то, что мы делаем, стараясь сфокусировать людей на каком-то объекте, заставляет этот объект казаться им более важным, чем прежде.

Рассмотрим, к примеру, метод, который использовал прославленный психотерапевт Милтон Эриксон с пациентами, не желавшими задуматься о том, что казалось самому Эриксону жизненно важным для их прогресса. Например, что неумение выбирать – это одна из форм личного выбора. Вместо того чтобы провоцировать еще большее сопротивление, повышая голос, терапевт поступал мудро – прямо противоположным образом.

Верный своей репутации мастера *создания момента*, Эриксон дожидался, пока тяжелый грузовик начинал взбираться по холму за окном его кабинета, и *понижал* тон голоса. Чтобы услышать, что говорит терапевт, пациентам приходилось наклоняться вперед, как бы *ныряя* в информацию, – это воплощенный сигнал сфокусированного внимания и жгучего интереса.

Эриксон, который славился умением режиссировать невербальные элементы терапии, приписывал свой успех склоненной позе, которую принимали пациенты, пытаясь расслышать информацию, важность которой он желал им внушить.

Люди придают большее значение вещам, к которым сами решают двигаться навстречу (и видят это). И множество исследований показывают, что уменьшение расстояния до объекта заставляет его казаться нам более стоящим. Не надо далеко ходить, чтобы понять, как это может воздействовать на процесс влияния. В ходе одного исследования потенциальные покупатели, которые только что зримо представили, как идут по направлению к контейнеру со снеками (а не от него), начинали желать их сильнее и были готовы заплатить вчетверо больше, чтобы получить вожаделенный продукт (*Примечание 16*).

Помимо умения сделать так, чтобы люди сами ориентировали себя на определенные сообщения и товары, есть множество способов, которыми коммуникаторы заставляют аудиторию уделять особое внимание – и, как следствие, придавать особое значение – идее или предмету. Как мы узнаем далее, последствия акта пре-убеждения довольно масштабны.



## **Глава 3**

### **Важность внимания**

Однажды мне повезло быть в Лондоне и собственными глазами видеть выдающиеся празднества в честь пятидесятой годовщины восшествия на престол королевы Елизаветы II. Хотя королева путешествовала вокруг земного шара не один месяц, посещая государства Содружества, пик торжеств пришелся на 4 июня 2002 года. Программа, устроенная на Молле в Лондоне, привлекла более миллиона желающих поздравить королеву, съехавшихся со всех концов Британии и всего мира. Столь подчеркнутое преклонение удивило многих представителей национальной прессы, которые предсказывали, что этот юбилей обернется пшиком.

А вышло все наоборот. В несколько недель, предшествовавших 4 июня, толпы народа в Соединенном Королевстве собирались на всевозможные празднества, парады, концерты и особые мероприятия, чествующие королеву, а она, в свою очередь, спешила почтить их своим присутствием. Особенно желанными для гостей были приглашения на небольшие приемы, где им удавалось удостоиться личного приветствия королевы, встречающей череду гостей.

Разумеется, возможность встретиться с Елизаветой II при любых обстоятельствах считалась бы событием выдающимся; но возможность встретиться с ней посреди всей помпезности и торжественности «золотого юбилея» придавала таким приемам, о которых широко сообщалось в СМИ, еще бóльшую значимость.

Особенно ярко мне запомнился один из репортажей. Молодая женщина пришла в ужас, услышав звонок сотового телефона в своей сумочке как раз в тот момент, когда знакомилась с королевой. Сгорая от стыда и смущения, пока трезвонил ее телефон, она беспомощно уставилась на королеву, чей взгляд не отрывался от ее сумочки. Наконец, Елизавета наклонилась вперед и вполголоса посоветовала: «Вам следовало бы ответить, дорогая. Это может оказаться кто-то, кто важен для вас».

### **Что заметно, то и важно**

Хотя великодушие данного Елизаветой совета помогает понять, почему ее так любят подданные, его содержание наводит на другую мысль:

все, что привлекает к себе сфокусированное внимание, может заставить наблюдателя *переоценить* важность объекта. Можно ли вообразить такого абонента на другом конце линии, который был бы в этот единственный в своем роде момент важнее, чем ее величество, да еще в пятидесятую годовщину правления? Не могу себе такого представить. Однако этот неизвестный звонивший был объявлен достойным такой важности – ни больше ни меньше как самой королевой.

Конечно, критики могли бы возразить, что Елизавета ни на йоту не переоценивала потенциальную важность звонившего; что ее реакция была рождена ее личной склонностью к доброте, а вовсе не характерной для всех людей склонностью к неверной оценке в такого рода ситуациях. Полагаю, этот критик был бы не прав. Многочисленные исследователи доказали базовую человеческую склонность придавать неоправданную важность тому, что наиболее заметно в каждый конкретный момент.

Один из этих исследователей – Дэниел Канеман, превосходный знаток характера и причин поведения людей. Он имел возможность наблюдать изнутри множество культур и ролей – поскольку вырос во Франции, учился в Иерусалиме (Израиль) и Беркли (Калифорния), служил в армии и работал юрисконсультom в Израиле, потом преподавал в Канаде и США. Однако еще более впечатляет репутация Канемана как признанного авторитета в вопросах человеческой психологии. Он всегда читал лекции в престижных университетах, а кульминацией явилось назначение в Принстонский университет, где он одновременно преподавал психологию и обществоведение. Его многочисленные награды тоже были престижными, но главная из них – Нобелевская премия 2002 года по экономике, единственная «нобелевка» в истории, присужденная психологу по образованию. Поэтому неудивительно, что, когда Дэниел Канеман говорит о вопросах психологии, его слушают, затаив дыхание.

Мне вспоминается давнишняя телереклама фирмы финансовых услуг «Э. Ф. Хаттон». Мы видим двух бизнесменов в людном ресторане, которые, беседуя, пытаются перекрыть звяканье столового серебра, громогласные реплики официантов и разговоры за соседними столиками. Один из бизнесменов говорит коллеге: «Так вот, мой брокер – Э. Ф. Хаттон, и Э. Ф. Хаттон говорит...» Воцаряется мгновенная тишина – официанты перестают принимать заказы, уборщики перестают протирать столы, обедающие перестают разговаривать – и все присутствующие поворачиваются, чтобы услышать данный бизнесмену совет, а голос диктора нараспев произносит: «Когда говорит Э. Ф. Хаттон, люди прислушиваются» (*Примечание 17*).

Я побывал на нескольких конференциях, где выступал профессор Канеман. Так вот когда Дэниел Канеман говорит, люди прислушиваются. Я неизменно принадлежу к их числу. Поэтому я обратил особое внимание на его ответ на интереснейший вопрос, заданный ему не так давно на дискуссионном сайте. Его попросили выделить одну научную концепцию, которая могла бы улучшить понимание мира всеми людьми. Хотя Канеман выдал развернутый ответ на 500 слов, описывающий явление, которое он назвал «фокусирующей иллюзией», его идея точно отражена в заглавии этого ответа: «Ничто в жизни не является столь важным, как *кажется вам в тот момент*, когда вы об этом думаете» (Примечание 18).

\* \* \*

Выводы из утверждения Канемана отлично применимы к практике пре-убеждения, потому что коммуникатор, который заставляет аудиторию сосредоточиться на ключевом элементе сообщения, пре-нагружает его значением. Эта форма пре-убеждения объясняет, почему многие считают, что новостные СМИ играют главную роль во влиянии на общественное мнение. Эту роль еще называют *определением повестки дня*.

Главный постулат теории повестки дня гласит: СМИ редко являются непосредственной причиной перемен в общественном мнении, представляя убедительные доказательства. Гораздо чаще они убеждают косвенно, лучше освещая одни вопросы и факты, чем другие. Именно это освещение побуждает аудиторию – посредством большего внимания, которое люди уделяют определенным темам, – решить, что именно эти вопросы и факты важнее всего учитывать, выбирая позицию.

Как писал политолог Бернард Коэн, «пусть пресса не всегда добивается успеха, внушая людям, что они должны думать, зато она потрясающе успешно внушает им, *о чем думать*». Согласно этой точке зрения, во время выборов выиграет та политическая партия, которая занимает лучшую позицию по вопросу, стоящему в первой строке повестки дня СМИ в данный момент.

Этот результат – не проблема, при условии, что СМИ в момент голосования освещают вопросы, наиболее важные для общества. Увы, на выбор тем часто влияют другие факторы – например, простая это тема или сложная, захватывающая или скучная, знакомая или непривычная для работников новостных редакций, дорого или дешево обойдется ее исследовать и даже согласуется ли она с политическими пристрастиями

директора службы новостей.

Летом 2000 года на главном железнодорожном вокзале Дюссельдорфа в Германии взорвалась самодельная бомба; пострадали несколько иммигрантов из Восточной Европы. Чиновники с самого начала подозревали, что за этот теракт ответственна некая крайне правая группировка с антимигрантской программой, хотя не было найдено никаких доказательств. Сенсационный аспект этой истории – одна из жертв лишилась в результате взрыва не только одной ноги, но и младенца в утробе – стимулировал в следующем месяце лавину новостных статей, касающихся правого экстремизма в Германии.

Опросы, проводившиеся в это же время, показали, что процент немцев, оценивших правый экстремизм как *самую* важную проблему, с которой столкнулась их страна, подскочил чуть ли не с нуля до 35 процентов – и снова опустился почти до нуля в следующие месяцы, когда связанные с этой темой новостные репортажи сошли на нет.

Похожий эффект не так давно наблюдался в Соединенных Штатах. По мере приближения десятой годовщины теракта 11 сентября 2001 года связанные с этим истории в СМИ достигли пика в дни годовщины, а потом быстро пошли на спад. Анкетирования, проводимые в это время, просили граждан назвать два «особенно важных» события последних семидесяти лет. За две недели до годовщины, до того как блиц-кампания в СМИ вошла в полную силу, примерно 30 процентов респондентов называли одним из них 11 сентября. Но по мере приближения годовщины – и усиления ее освещения в СМИ, – респонденты опросов начали все чаще называть этот теракт – вплоть до 65 процентов.

Однако через две недели после сокращения репортажей снова лишь 30 процентов стали называть этот день в числе двух особенно важных событий последних 70 лет. Очевидно, что плотность освещения вопроса в новостях способна сыграть большую роль в восприятии его важности (*Примечание 19*).

\* \* \*

Почему мы считаем, что то, на чем мы фокусируемся в данный момент, особенно важно? Вот одна из причин: то, на чем мы фокусируемся, как правило, *действительно* особенно важно в данный момент. Вполне резонно уделять повышенное внимание тем факторам, которые имеют наибольшую важность и ценность для нас в конкретной ситуации:

странному шуму в темноте, запаху дыма в театре, топ-менеджеру, который встает со своего места, чтобы произнести речь.

Остальные биологические виды тоже усвоили этот принцип и развили сходные приоритеты. Например, обезьяны – макаки-резусы – вносят плату в виде пищи просто за возможность увидеть важных (обладающих высоким статусом) членов своей колонии; но они же потребуют награды за то, чтобы обратить внимание на менее значительных членов колонии. Для всех биологических видов имеет большой смысл обращать внимание на те объекты, которые считаются самыми высокоранговыми.

Однако эта разумная система фокусирования наших ограниченных ресурсов внимания характеризуется одним недостатком: нас можно подвести к ошибочному убеждению, что некий объект важен, просто потому, что что-то побудило нас уделить этому объекту наше сфокусированное внимание.

Очень часто люди полагают: если уж они уделили внимание какой-то идее, событию или группе, объект их внимания должен быть достаточно важен, чтобы заслуживать рассмотрения. Это неверно, как показали примеры «повестки дня» в Германии и США. В этих примерах освещение в новостях, движимое стремлением к сенсационности или актуальности, захватывало внимание аудитории и меняло точку фокусировки. В свою очередь, зрители, на фокус внимания которых было оказано влияние, меняли свое мнение о степени важности национальных проблем.

Осознав масштабы нашей уязвимости перед фокусирующей иллюзией, я наконец оценил стандартную присказку голливудских пресс-агентов: «Нет такой вещи, как плохой пиар». Я всегда считал это утверждение чушью, поскольку есть памятные примеры плохого пиара, уничтожавшего репутацию и заработка той или иной видной фигуры. Один из таких примеров – гольфист Тайгер Вудс, который потерял 22 миллиона годового дохода от рекламы вскоре после своего секс-скандала, который стал известен публике в 2009 году.

Но теперь я понимаю, как эта идея, пусть и ложная в одном отношении, может быть верна в другом. Часто говорят, что удел, которого более всего страшатся знаменитости, – это быть забытыми. Мощный пиар любого рода избавляет их от этой худшей на свете судьбы, поскольку означает внимание; а само по себе внимание создает вокруг них ореол предполагаемой важности.

Присутствие в умах публики особенно важно в искусстве, где

ценность человека почти полностью субъективна. Люди платят деньги, чтобы видеть знаменитостей высшего эшелона (на концертах, спектаклях и выступлениях), потому что создается впечатление, будто они как личности имеют значение. Обезьяньи колонии – не единственное сообщество, обитатели которого готовы платить, чтобы посмотреть на кажущиеся важными фигуры (Примечание 20).

Мастер убеждения, который искусно привлекает повышенное внимание к наиболее благоприятному аспекту своего предложения, становится успешным мастером пре-убеждения. То есть он становится эффективным не только в самом прямом, основанном на внимании смысле – добиваясь, чтобы аудитория в полной мере рассмотрела этот благоприятный аспект, – но и делает так, чтобы она придавала этому аспекту преувеличенную значимость еще до того, как рассмотреть его.

Потом, когда люди действительно в полной мере его рассматривают, они ощущают «двойной эффект»: убеждаются, что этот аспект особенно желанен (благодаря односторонности доказательств, к которым направили их внимание), и, кроме того, рассматривают его как особенно важный.



**Звездная болезнь как она есть.** Сфокусированное внимание побуждает знаменитостей и аудиторию переоценивать важность знаменитостей.

*Calvin and Hobbes © Watterson. Воспроизводится с разрешения Universal Uclick*

## К вниманию – с черного хода

Столь убедительные результаты могут проистекать из методов переключения внимания настолько тонких, что их и не распознаешь. И понимание этого одновременно возбуждает и тревожит. Давайте

рассмотрим три способа, которыми весьма эффективно пользуются коммуникаторы.

## Управление фоном

Предположим, вы создали онлайн-магазин по торговле мебелью, который специализируется на разных типах диванов. Одни из них привлекательны для покупателей своим комфортом, другие – своей ценой. Можете ли вы придумать что-то такое, что склонило бы посетителей вашего сайта фокусироваться на комфорте и поставить удобство выше цены?

Нет необходимости долго думать над ответом, потому что два профессора маркетинга, Наоми Мэндел и Эрик Джонсон, уже дали его в своем исследовании, используя всего один мебельный онлайн-сайт. Когда я расспрашивал Мэндел, почему она выбрала для изучения именно эту тему, она сказала, что ее выбор был связан с двумя большими неразрешенными вопросами в сфере маркетинга – одним сравнительно недавним и другим, давнишним.

Новой темой в то время была торговля через Интернет. Когда Мэндел начала в конце 1990 года свой исследовательский проект, воздействие виртуальных магазинов, таких как *Amazon* и *eBay*, только-только становилось заметным. Но вопросом, как оптимизировать успех в этой форме торговли, никто систематически не занимался. Поэтому они с Джонсоном выбрали сайт виртуального магазина как поле для своего исследования.

Другой вопрос, который вызывал жгучий интерес Мэндел, преследовал мерчандайзеров с самого начала: как не проиграть сопернику с товаром более низкого качества, чье единственное конкурентное преимущество – меньшая цена? Вот поэтому Мэндел решила противопоставить в своем исследовании линейки мебели высокого качества менее дорогим и менее качественным.

«Это традиционная проблема, к которой постоянно обращаются имеющие опыт в бизнесе студенты на наших маркетинговых курсах, – сказала она. – Мы всегда рекомендуем им не втягиваться в ценовую войну против низкокачественного продукта, потому что они ее проиграют. Мы советуем вместо этого сделать полем битвы качество, потому что в этой борьбе они с большой вероятностью выиграют. К счастью для меня, – продолжала она, – лучшие студенты этих курсов никогда не

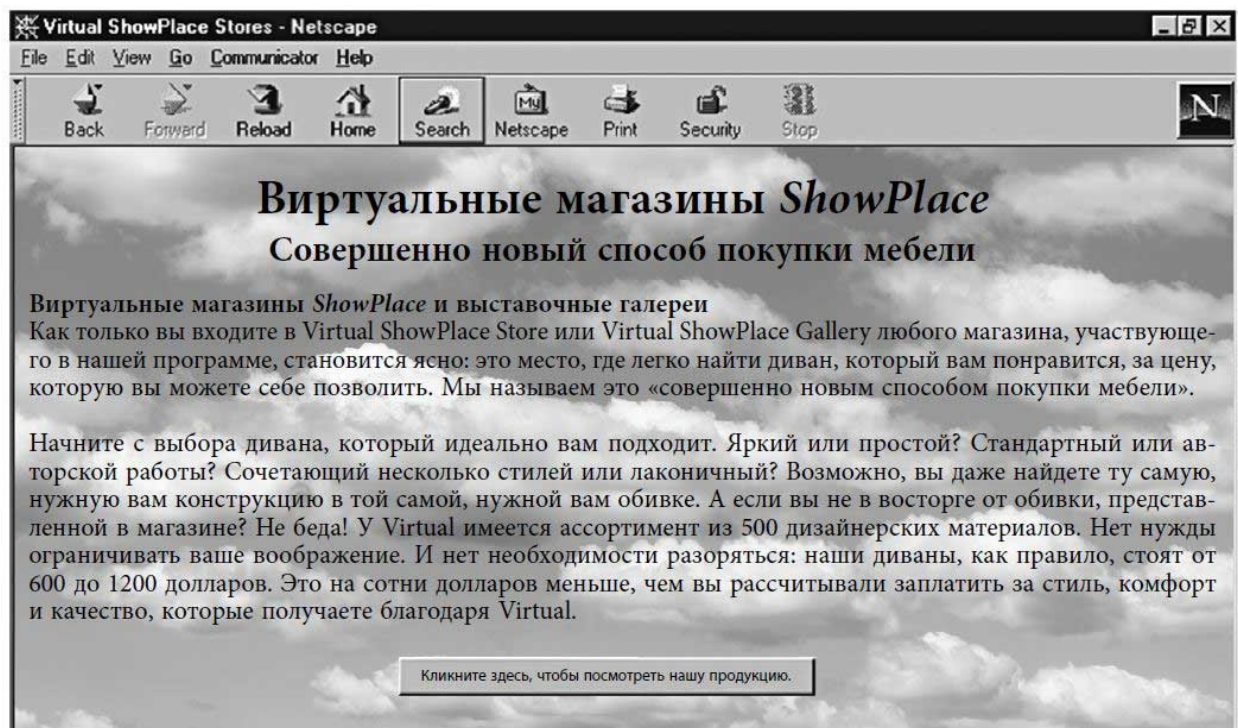
удовлетворяются общими рекомендациями. Они говорят: «Да, но как это сделать?» – а у меня на самом деле никогда не находилось для них хорошего ответа, зато появился отличный вопрос для изучения в моем исследовательском проекте».

К счастью для нас, проанализировав результаты, Мэндел и Джонсон смогли дать поразительно простой ответ на вопрос «Как это сделать?». В статье – в основном оставшейся незамеченной, поскольку она была опубликована в 2002 году, – они описали, как им удалось привлечь внимание посетителей сайта к комфорту, просто разместив на фоновых обоях главной страницы сайта *пушистые облачка*.

Такой маневр побуждал посетителей придавать большее значение комфорту, когда им задавали вопрос, какие качества они ищут в своем будущем диване. Те же посетители с большей вероятностью искали на сайте информацию о комфортных качествах диванов, имеющих в продаже, и, самое примечательное, выбирали более комфортные (и более дорогие) диваны для покупки.

Чтобы убедиться, что полученные данные – результат воздействия именно обоев главной страницы сайта, а не какого-то общечеловеческого стремления к комфорту, Мэндел и Джонсон изменили процедуру для других посетителей. Они видели обои, притягивавшие их внимание к экономичности: на главной странице теперь были не облачка, а монетки. Эти посетители придавали большее значение цене, искали на сайте в первую очередь ценовую информацию и предпочитали купить недорогой диван.





**Мягкая продажа.** Посетители мебельного виртуального магазина, которые видели эту страницу с обоями, украшенными облачками, начинали больше склоняться к покупке мягкой комфортной мебели. Те, кто видел обои с монетками, больше склонялись к недорогой мебели.

*Публикуется с любезного разрешения Наоми Мэндел и Oxford University Press*

Примечательный момент: хотя их рейтинг важности качеств товара, поисковое поведение и предпочтения пре-убедительно менялись с помощью обоев целевой страницы, большинство участников исследования при последующем опросе отказывались верить, что изображения облачков или монеток каким-либо образом на них повлияли.

Дополнительные исследования обнаружили столь же хитрые эффекты баннеров в Интернете – той рекламы, которую мы, как нам кажется, можем игнорировать во время чтения. Исследования показывают, что мы ошибаемся. При чтении онлайн-статьи об образовании неоднократно воздействие баннерной рекламы нового бренда фотоаппаратов делало читателей более благосклонными к этой рекламе, когда им снова показывали ее позднее. Что характерно, этот эффект возникал даже тогда, когда люди не могли припомнить, что видели этот баннер, который появлялся пятисекундными вспышками рядом с текстом статьи.

Более того, чем чаще появлялась реклама в то время, когда они читали

статью, тем больше она начинала им нравиться. Это последнее открытие заслуживает более подробного рассмотрения, поскольку противоречит имеющимся в изобилии свидетельствам, что бо́льшая часть рекламы переживает «эффект износа» после того, как зрители неоднократно сталкиваются с ней.

Люди устают от нее или утрачивают доверие к рекламодателям, которые, кажется, считают свое предложение настолько слабым, что его необходимо оглашать снова и снова. Почему же воздействие этих баннеров, которые возникали не менее двадцати раз за время чтения всего пяти страниц текста, не пострадало от «износа»? Читатели не перерабатывали эту рекламу сознательно, так что не могли классифицировать ее как занудную или не вызывающую доверия.

Эти результаты открывают интересную возможность для рекламодателей в Интернете: широко применяемые показатели успеха всех форм рекламы – узнаваемость и запоминаемость – возможно, значительно недооценивают эффективность баннерной рекламы.

Судя по недавним исследованиям, часто вставляемые баннеры оценивались позитивно и были необычно устойчивы к стандартным эффектам износа, однако их не узнавали и не помнили. Похоже, именно этот третий результат (отсутствие непосредственного фокусирования внимания) делает баннерную рекламу такой эффективной и по первым двум показателям. Кто бы мог подумать – после многих десятилетий применения узнаваемости/запоминаемости как главного индикатора ценности рекламы, – что *отсутствие* запоминания коммерческого сообщения может быть плюсом?

В результатах исследований воздействия обоев сайта и баннеров кроется более важный урок, касающийся процесса коммуникации.

Якобы несущественная, фоновая информация привлекает ценный тип внимания, который дает мощные эффекты влияния.

Однако это влияние не всегда бывает желательным. Существует целый ряд данных о фоновых факторах, которые стоило бы принимать в расчет родителям. К шуму – например, от мощных транспортных потоков или летящих самолетов – мы, как нам кажется, привыкаем и даже через некоторое время перестаем его замечать. Но существуют несомненные свидетельства, что этот разрушительный шум все же действует на нас, снижая способность учиться и выполнять когнитивные задачи.

Исследование обнаружило, что оценки по чтению, получаемые

учащимися одной нью-йоркской начальной школы, оказывались существенно ниже, если классные комнаты были расположены близко к путям наземного метро, по которым каждые четыре-пять минут с грохотом проносились поезда. Когда исследователи, вооруженные своими открытиями, надавили на чиновников транспортной системы Нью-Йорка и членов совета по вопросам образования с требованием установить шумопоглощающие конструкции вокруг путей и внутри классных комнат, успеваемость учащихся резко выросла.

Когда власти немецкого города Мюнхена перенесли аэропорт дальше от города, уровень запоминания материала и оценки по чтению тех учеников, чьи школы оказались вблизи нового аэропорта, резко пошли вниз, а у тех, кто учился рядом с прежней территорией аэропорта, наоборот, существенно выросли.

Родителям, чьи дома или школы, в которых учатся их дети, подвержены постоянному воздействию прерывистых шумов от автомобильного, железнодорожного или авиационного транспорта, следует настаивать на установке шумопоглощающих конструкций. Работодателям – ради своих работников и, в конечном счете, собственных прибылей – следовало бы делать то же самое.

Учителям необходимо оценивать потенциально негативное воздействие еще одного типа отвлекающих фоновых стимулов (на сей раз – их собственного производства) на уровень обучаемости и успеваемости их юных учеников. Классные комнаты с обильно украшенными стенами множеством плакатов, карт и произведений искусства снижают результаты тестов маленьких детей. Ясно, что фоновая информация способна одновременно направлять и отвлекать фокус внимания; любой, кто стремится к оптимальному влиянию, должен вдумчиво управлять этой информацией (*Примечание 21*).

## **Приглашение к благоприятной оценке**

Хотя коммуникаторы могут использовать методы привлечения внимания, чтобы увеличить воспринимаемую важность какого-то качества или вопроса, это не всегда разумно. Здесь уместно вспомнить наблюдение Бернарда Коэна об освещении в прессе: пресса не столько внушает людям, что думать, сколько *о чем* думать.

Любой метод, привлекающий внимание к идее, будет успешным только тогда, когда идея обладает собственными

достоинствами.

Если аудитория не видит особых достоинств, внимание, направленное на слабую идею, не сделает ее более убедительной. Если уж на то пошло, эта тактика может дать обратный эффект. Если аудитория стала рассматривать какую-то идею как более важную для них, чем прежде, она должна даже с большей вероятностью противиться ей, если идея явно плоха. Многие исследования демонстрируют, что чем больше люди думают о каком-то вопросе, тем более поляризованными становятся их мнения. Так что методы привлечения внимания – не панацея для тех, кто хочет быть мастером влияния (*Примечание 22*).

И все же, если вы хотите представить хорошую идею, есть определенные области, в которых эти методы обеспечат вашим убедительным сообщениям особую поддержку.

Одна из таких областей – сильная конкуренция. В современном бизнесе все труднее обойти своих соперников. С легкостью копируемые достижения технологий, методов производства и ведения бизнеса затрудняют задачу подчеркнуть отличие того, что предлагает одна компания, от того, что способны выставить на тот же рынок конкуренты. Это касается и бутилированной воды, и бензина, и страховки, и авиаперелетов, и банковских услуг, и промышленных механизмов.

Чтобы решить эту проблему, следует пробовать альтернативные способы отделения своего предложения от других. Ретейлеры могут создавать множество удобных торговых точек; оптовики – создавать огромный штат торговых представителей; производители – давать широкие гарантии; поставщики услуг – собирать обширные подразделения для работы с потребителями. И все они могут участвовать в широкомасштабных рекламных кампаниях, чтобы создавать и поддерживать известность бренда. Но у этих средств дифференциации есть и обратная сторона: поскольку они обходятся очень дорого, их стоимость может оказаться непосильным бременем для многих фирм.

Может ли решение этой проблемы крыться в отыскании недорогого способа переключения внимания на конкретный товар, услугу или идею?

Да – при условии, что предлагаемый вниманию объект хорош. Например, высоко ценится потребителями. Здесь критически важно организовать дело так, чтобы аудитория фокусировала свое внимание именно *на этой* хорошей вещи, а не на столь же хороших предложениях конкурентов. Тогда ее благоприятные качества в результате пристального рассмотрения и подтвердятся, и будут признаны важными.

Некоторые данные показывают, что эти тесно связанные преимущества могут дать значительный выигрыш бренду, когда потребители сосредотачивают внимание на нем – изолированно от его конкурентов. Хотя эти данные получены в различных условиях (в торговых центрах, кампусах, колледжах и на веб-сайтах) и по разным типам товаров (фотоаппараты, телевизоры с большим экраном, видеокамеры и стиральные порошки), все эти результаты указывают на один и тот же вывод. Если вы согласились участвовать в потребительском опросе, касающемся какого-то товара (к примеру, 35-миллиметровых фотокамер), организатор опроса способен побудить вас выше оценить любой сильный бренд – скажем, *Canon*, – просто попросив задуматься о качествах фотоаппаратов *Canon*, но не прося рассматривать качества любого из его крупнейших соперников, таких как *Nikon*, *Olympus*, *Pentax* или *Minolta*.

Мало того, вы сами не поймете, почему ваше намерение купить камеру *Canon* резко усилится, как и желание совершить покупку немедленно, без поиска информации о других брендах. Однако *Canon* лишился бы всех этих преимуществ, если бы вас попросили подумать не только о его фотоаппаратах, но и о вариантах, которые могли бы предложить *Nikon*, *Olympus*, *Pentax* и *Minolta*.

Чтобы получить все преимущества сфокусированного внимания, главное – сохранять фокус единым.

Некоторые исследования демонстрируют, что даже просто участие в «одноколейной» оценке одной из нескольких известных сетей отелей и ресторанов, потребительских товаров и даже благотворительных организаций способно заставить людей больше ценить объект, на который направлен фокус, и повысить их готовность поддерживать его финансово.

Одна полезная тактика, которую все чаще применяют различные компании, – просьба оценить их товары и услуги, и *только их* товары и услуги. Меня как потребителя регулярно просят рассмотреть и оценить качества того или иного бизнеса. Время от времени такие просьбы передаются по телефону или обычной почтой, но, как правило, для этого используют электронные письма. Иногда от меня требуется оценить единичный опыт, например недавнее пребывание в отеле, онлайн-покупку или взаимодействие со службой работы с потребителями.

Периодически вопрос «Как мы справляемся со своей работой?» возникает, когда меня просят оценить качества долгосрочного партнерства с моим турагентством, фирмой финансовых услуг или телефонной

компанией.

Эти просьбы кажутся довольно невинными и вполне приемлемыми, поскольку они вроде бы предназначены (я уверен, так и есть на самом деле!) для сбора информации, которая улучшит качество услуг. Но я знаю, что моя уступчивость дает таким просителям, особенно высокорейтинговым, некий скрытый бонус – мое внимание, сфокусированное на благоприятных сторонах их предложений, без всякого внимания к благоприятным сторонам предложений их самых сильных конкурентов.

Схожие открытия были сделаны при исследовании способа, которым менеджеры делают стратегический выбор внутри своих компаний. Люди, на которых была возложена обязанность противодействовать спаду продаж компании по производству красок, приняли участие в научном исследовании. Каждого из них просили оценить степень разумности только одного из четырех возможных решений: 1) увеличение бюджета на рекламу, что повысило бы известность бренда среди людей, самостоятельно проводящих малярные работы; 2) снижение цен, что привлекло бы более чувствительных к стоимости покупателей; 3) наем дополнительных торговых представителей, которые могли бы требовать большего количества полочного пространства в розничных магазинах; 4) инвестиции в развитие товара с целью улучшить его качество настолько, чтобы бренд можно было продвигать среди профессиональных маляров как лучший на рынке.

Какую из четырех идей оценивали те, кому предстояло принимать решение, не имело значения: сам по себе процесс оценки *лишь одной* из идей побуждал участников эксперимента рекомендовать *именно ее* среди всех вариантов как лучшее средство, которое следовало бы выбрать компании.

Конечно, типичный топ-менеджер не стал бы останавливаться на каком-то одном курсе действий, не оценив в полной мере все жизнеспособные альтернативы, и наверняка не стал бы делать этот выбор, оценив только один сильный вариант, верно? А вот и нет! И на то есть пара причин.

Во-первых, тщательный анализ всех путей к успеху отнимает много времени для идентификации и проверки информации, а затем для составления каждого из многообещающих бизнес-планов. А топ-менеджеры попали на свои высокие посты не за создание заторов.

Во-вторых, для любого руководителя, принимающего решения, скрупулезная сравнительная оценка множества вариантов всегда есть дело

трудное и сопряженное со стрессом – сродни задаче жонглера, пытающегося одновременно удерживать в воздухе несколько предметов. Вполне понятная тенденция – избегать или сокращать этот мучительный процесс, выбирая первого практичного кандидата, который попадает на глаза. У этой тенденции имеется странное название – *принцип разумной достаточности*, термин, пущенный в обиход экономистом и нобелевским лауреатом Гербертом Саймоном и являющийся в английском языке слиянием слов *satisfy* (удовлетворять) и *suffice* (быть достаточным).

Это сочетание отражает две цели, которые одновременно преследует человек, столкнувшись с необходимостью принять решение, – сделать свое дело хорошо и поскорее отделаться от него – что, по словам Саймона, обычно означает *сделать его достаточно хорошо*. Хотя в идеальном мире человек продолжал бы работать и выжидать, пока не сложится оптимальное решение, в реальном мире психологических перегрузок, ограниченных ресурсов и дедлайнов разумная достаточность – это норма.

Но даже такой курс действий не должен допускать несправедливых преимуществ оценки, сфокусированной только на хороших сторонах. Те, кто принимает решения, когда перед ними маячит заманчивая возможность, печально известны склонностью сосредоточиваться на том, чем данная стратегия может быть *полезна* им, если увенчается успехом, и уделять недостаточно внимания тому, какой вред она могла бы причинить в случае провала.

Чтобы противостоять потенциально губительному *гипероптимизму*, необходимо систематически задаваться двумя вопросами, которые редко приходят на ум сами по себе: «Какие будущие события могли бы помешать этому плану?» и «Что случилось бы с нами, если бы все пошло не так?».

Специалисты по принятию решений, которые изучали тактику «думай от обратного», нашли ее и легкой для внедрения и замечательно эффективной против необъективности. Ее преимущества для компании, которая стремится избавиться от этого и других видов предвзятости в области принятия решений, могут оказаться весьма значительными. Одно исследование, охватившее более тысячи компаний, определило: разумно избавившиеся от предвзятости в решениях наслаждались 5–7-процентным преимуществом в виде возврата вложений (*Примечание 23*).

## **Переключение ближайшей задачи**

20 марта 2003 года президент Джордж Буш отдал приказ о вторжении в Ирак союзнических сил, возглавляемых США. После серии быстрых военных ударов, которые сокрушили правительство Саддама Хуссейна, вторжение перешло в длительную, мучительную и жестокую затяжную войну. Она дорого обошлась Соединенным Штатам, в какой «валюте» ни оценивай – кровь, деньги, престиж и глобальное влияние.

Изначально выдвинутые администрацией Буша оправдания для этой войны – избавить регион от устроенных Саддамом тайных складов «оружия массового поражения» – были развенчаны (это оружие так и не нашли). Впоследствии список оправданий регулярно пересматривали, чтобы включить новые цели: например, искоренить злоупотребления правами человека при Саддаме, прекратить поддержку Ираком Аль-Каиды, обезопасить мировые поставки нефти и утвердить бастион демократии на Ближнем Востоке.

Администрация уводила внимание общества от этих сомнительных и то и дело меняющихся оправданий войны с помощью изобретательной программы сотрудничества со СМИ, которая перенаправляла взгляд общества от более общих обоснований войны к ее будням. Этот результат был ювелирно достигнут изменением задачи, которую представители важнейших в мире новостных агентств ставили себе при освещении конфликта.

«Программа прикомандированных репортеров» во время войны в Ираке была результатом объединенного решения чиновников США и руководителей крупнейших бюро СМИ отправлять репортеров непосредственно в военные части – чтобы они ели, спали и перебазировались вместе с солдатами во время военных операций. На пике этой программы от шестисот до семисот (точные цифры разнятся в зависимости от источника) представителей СМИ имели доступ к боевым действиям, в котором им было отказано американским руководством во время войны в Персидском заливе 1991 года и предшествовавших военных действий в Афганистане.

Военное командование США разработало идею этой программы под управлением чиновников по связям с общественностью администрации Буша в министерстве обороны – отчасти ради лучшего обеспечения безопасности всех заинтересованных сторон, отчасти в качестве пиар-хода.

Для руководителей СМИ преимущества этой программы были очевидными и волнующими. Поскольку их сотрудники работали бок о бок с войсками, они могли передавать своей аудитории переживания боевых действий на таком уровне подробности и актуальности, какой был редко



доступен для них прежде. Перспектива берущих за живое видеоматериалов, зрелищных фотографий и захватывающих рассказов очевидцев являла собой сбывшуюся мечту для новостных компаний, которые прежде жили на голодном пайке.

Помимо возможности заглянуть в реальность солдатских будней, статус прикомандированных сотрудников давал репортерам доступ к самим солдатам, а следовательно, и к личным историям этих мужчин и женщин. Такие истории высоко ценятся новостными СМИ за их способность притягивать аудиторию. Одно исследование обнаружило, что прикомандированные репортеры могли включать такие элементы в более чем треть своих статей, в то время как «штатские» репортеры могли делать это лишь в одном проценте своих работ.

Для американских чиновников преимущества этой программы были иными, но не менее привлекательными. Во-первых, под крылом вооруженных защитников риски для сотрудников СМИ в Ираке можно было существенно снизить. Вероятность, что сотни журналистов, пытаясь найти в зоне военных действий сюжеты для статей с захватывающими заголовками, вместо этого окажутся в заложниках, станут жертвами войны или будут нуждаться в спасении, была той головной болью, которой военные желали избежать. Кроме того, личные наблюдения журналистов со всего света (почти 40 процентов командировочных мест были отданы неамериканским новостным агентствам) обеспечивали самым военным бесценную защиту от риска – от возможной дезинформации о войне, исходящей от правительства Саддама.

Как выразился заместитель помощника министра обороны по связям с общественностью Брайан Уитман, прикомандированные репортеры занимали идеальную позицию, чтобы подрывать правдоподобие «того, что могло выносить на публику иракское министерство обороны».

Было и третье, гораздо более серьезное преимущество для вооруженных сил. Поскольку руководителей СМИ так привлекала идея программы прикомандированных репортеров, они шли на уступки, придавая освещению событий уклон, более выгодный для военных, которым было позволено играть определенную роль в подготовке, отборе и (в случае необходимости) увольнении репортеров, а также просматривать их репортажи перед публикацией.

На одной научной конференции, состоявшейся через год после вторжения, полковнику Рiku Лонгу, руководителю отдела связей со СМИ в Корпусе морской пехоты США, задали вопрос, почему военные ратовали за эту программу. Он дал более чем откровенный ответ:

«Честно говоря, наша работа – выиграть войну. Часть этой задачи – информационные боевые действия. Поэтому мы собираемся предпринять попытку доминировать в информационной среде... В целом нам очень повезло с результатом».

Полковник Лонг и его коллеги имели все поводы для радости. Исследования, анализировавшие репортажи из Ирака того времени, выявили более позитивный взгляд на американских военных в работах, написанных прикомандированными репортерами.

Но это различие в тоне было довольно скромным в сравнении с другим различием между репортажами прикомандированных и неприкомандированных журналистов. Это было различие, которое служило больше целям администрации Буша, чем непосредственно военных. Отчеты прикомандированных репортеров были почти полностью сфокусированы на войсках – на их повседневной деятельности, питании, одежде и припасах, на подготовке к сражениям, на применяемой ими тактике и мужестве. Действительно, 93 процента всех статей, сданных прикомандированными журналистами, были написаны *с солдатской точки зрения* – а у их неприкомандированных коллег таких статей было менее половины.

И поскольку армейские службы довольно хорошо справлялись с задачами накормить, одеть, экипировать и подготовить солдат, которые по большей части действовали эффективно и мужественно, у военных было что показать тем, кто мог писать об этом репортажи.

Однако в условиях такого углубленного, но при этом суженного освещения событий было утрачено нечто важное: прикомандированные журналисты (чьи репортажи о войне получали во время конфликта беспрецедентный 71 процент площади на первых страницах) почти *не писали* о более широких политических вопросах, связанных с этим конфликтом, например об обоснованиях войны. (Отсутствие иракского оружия массового поражения упоминалось всего в двух процентах всех статей!) Или о воздействии этой операции на положение и влияние США за границей.

Да и как мы могли ожидать от них чего-то иного? Горящие нетерпением начальники давали репортерам задания рассказывать о том, что в одном анализе называли «частностями конфликта», и частности эти поглощали все их время, энергию и силы.

Вернувшись домой после «службы» в воинских частях, многие из этих

«военных корреспондентов» смогли поразмыслить о той ограниченной точке зрения, которую создало для них особое назначение. Но пока они были «в поле», постоянный фокус внимания на солдатах и солдатской жизни задавал им повестку дня для освещения конфликта.

После основательного изучения опубликованных статей того времени новостной аналитик и социолог Эндрю Линднер ярко описал результат: «Прикомандированная журналистика не только представляла большинство всей доступной тогда прессы, но и повелевала вниманием общества».

Подавляющее большинство передовиц о войне никогда не задавалось вопросами «почему», ограничиваясь лишь «кто» и «как», и преобладающее послание СМИ обществу было очевидным: вам *следует* обращать внимание на процесс ведения войны, а не размышлять о ее обоснованности.

Вывод из исследований, о которых мы говорили в этой главе: вопросы, которым уделяется внимание, приобретают особую важность. Некоторые из упомянутых исследований демонстрируют: если люди не направляют внимание на некую тему, они делают вывод, что это тема сравнительно маловажная.

Не забывая об этих человеческих склонностях, давайте подумаем о последствиях программы прикомандированных репортеров для общественного мнения США в отношении вторжения в Ирак. Репортажи журналистов, занятых в этой программе, представляли яркие рассказы очевидцев о сражениях и эмоционально заряженные «человеческие истории» бойцов, которые СМИ очень любят ставить на первый план, а публика – читать. Этот контент повелевал общественным вниманием и поэтому определял для публики, какие факторы вторжения считать более (и менее) важными – связанные с индивидуальными поступками и результатами сражений или с изначальными обоснованиями и геополитическими целями войны.

Поскольку фронтовые факторы представляли главную сильную сторону войны, в то время как более широкие стратегические вопросы представляли главную ее слабость, результатом программы прикомандированных репортеров было создание впечатления, что центральное место принадлежит главному успеху, а не главной неудаче администрации Буша в иракской кампании. Фокусирующая иллюзия это гарантировала.

Нет оснований предполагать, что это тематически несбалансированное

освещение было частью более широкого замысла программы со стороны президентской администрации и военных чиновников, которые были заинтересованы в ней скорее ради традиционных целей информационной войны. Например, для получения большего контроля над отбором, подготовкой и оценкой деятельности репортеров, а также создания из них очевидцев военных действий для противодействия вражеской пропаганде.

Аналогичным образом нет никаких доказательств, что руководители СМИ, которые помогали формировать эту программу, предвидели полный масштаб ее пиар-преимуществ для администрации Буша. Напротив, только в ретроспективе, после того как результаты анализов новостных репортажей начали появляться в научных журналах, стало формироваться это осознание.

Значит, как ни иронично, главный пиар-эффект программы прикомандированных репортеров, похоже, был побочным – и притом скрытым. Он явился неожиданным вторичным результатом решения освещать войну микроскопически, а не макроскопически (*Примечание 24*).

\* \* \*

Привлечение избирательного внимания к благоприятному типу информации не только помогает принять определенное решение. Как мы поняли, люди не распознавали последствия управления фоновой информацией и склонения их к односторонней оценке. С помощью такого замаскированного влияния методы, призванные направлять внимание, могут быть особенно эффективными в качестве инструментов преубеждения. Но для этого существует и иная причина.

## Глава 4

### Что в фокусе – то и есть причина

Неудивительно, что мы придаем повышенное значение факторам, которые завладевают нашим вниманием. Мы также приписываем им причинность, или каузальность. Поэтому направленное внимание наделяет все, что в фокусе, особой изначальной весомостью. Оно придает ему статус причины, статус ответа на важнейший из человеческих вопросов – «почему?».

Поскольку нам свойственно уделять особое внимание причинным факторам, если мы ловим себя на том, что уделяем пристальное внимание какому-то фактору, то с большей вероятностью начинаем думать о нем как о причине.

Возьмем денежные платежи. Поскольку количество денег – неотъемлемая черта сделок («я заплачу тебе  $X$ , когда ты сделаешь  $Y$ »), мы склонны делать вывод, что мотивом данного акта был платеж, хотя в действительности им мог быть какой-то другой, менее заметный фактор. Особенно этому предубеждению подвержены экономисты, поскольку денежные аспекты ситуации повелевают их вниманием.

Когда экономист Гарвардской бизнес-школы Феликс Оберхольцер-Ги обращался к людям, стоявшим в очередях в нескольких разных местах, и предлагал им деньги за позволение вклиниться в очередь перед ними, он понимал, что экономически обоснованная модель предсказала бы: чем больше денег он предложит, тем больше людей согласятся на эту сделку. Именно это он и обнаружил: половина людей, которым он предлагал 1 доллар, соглашалась пропустить его вперед; 65 процентов соглашались, если он предлагал 3 доллара; уровень согласия подскочил до 75 и 76 процентов соответственно, когда он предлагал более крупные суммы – 5 и 10 долларов.

Согласно классической экономической теории, которая превращает в священную корову корысть как первопричину человеческого поведения, более крупные суммы убеждали людей согласиться на сделку ради собственного финансового блага. Как мог любой свидетель этой транзакции сомневаться в этом? Причина – денежная выгода, не так ли? Никаких сюрпризов, верно? Действительно верно, если не считать одного

дополнения, которое противоречит всей этой логике: *почти никто не взял денег.*

«Ничего себе, – должно быть, думал про себя Оберхольцер-Ги, – вот странность!» В полученных им данных возник ряд странностей, по крайней мере на взгляд приверженцев идеи о материальной выгоде как главной причине человеческих поступков. Например, хотя более весомый денежный стимул увеличивал шансы человека вклиниться в очередь, он не увеличивал вероятность принятия платежа теми, кто ему уступал. Более выгодные сделки с большей вероятностью побуждали людей пожертвовать своим местом в очереди, но компенсации они не принимали.

Чтобы объяснить свои открытия, Оберхольцер-Ги отступил от явных экономических факторов в сторону *скрытого* фактора – обязанности помогать нуждающимся, которую ощущали эти люди.

Это ощущение логически вытекает из нормы помощи, которую бихевиористы называют *нормой социальной ответственности*. Она констатирует, что нам следует помогать нуждающимся в помощи пропорционально степени их потребности.

Многолетние исследования показывают:

чем больше человек нуждается в нашей помощи, тем более  
обязанными мы чувствуем себя обеспечить ее и тем более  
виноватыми – если не обеспечиваем и с тем большей  
вероятностью стараемся помочь.

Если смотреть с этой точки зрения, открытия Оберхольцера-Ги обретают смысл.

Большой финансовый стимул повышал вероятность согласия, несмотря на то что люди не желали получить свою выгоду: большая сумма денег сигнализировала о более сильной нужде просящего. («Если этот парень готов щедро заплатить за то, чтобы встать в очередь передо мной, должно быть, ему очень *нужно* побыстрее пройти вперед».) (Примечание 25.)

Было бы наивно утверждать, что материальные факторы не влияют мощно на человеческие поступки. И все же я сказал бы: несмотря на их заметность (а следовательно, им уделяется основное внимание), они часто бывают *не настолько* определяющими, какими кажутся. И наоборот, есть множество других факторов – социальные обязательства, личные ценности, нравственные стандарты, – которые часто бывают *более* определяющими, чем кажутся, просто в силу того, что не бросаются в глаза.

Деньги, привлекающие внимание в сделках между людьми, не просто кажутся более важными: они также кажутся более *каузальными*. А воспринимаемая каузальность, особенно когда она приобретается через направленное внимание, много значит для создания влияния. Достаточно много, чтобы объяснять человеческое поведение, которое может варьировать от вызывающего недоумение до откровенно тревожащего.

## **Пользуясь возможностью**

Вспомните о самом знаменитом случае порчи товаров в истории. Осенью 1982 года кто-то заходил в аптеки и супермаркеты Чикаго, впрыскивал в упакованные капсулы с тайленолом цианид, а потом возвращал упаковки на магазинные полки, откуда их впоследствии брали покупатели. Долгой и печальной славе этого случая способствует ряд причин. Во-первых, несколько жителей Чикаго умерли, приняв яд; четверо из них были членами одной семьи. Во-вторых, убийцу так и не нашли, что сделало это преступление неприятно памятным «висяком».

Но этот случай помнят сегодня еще по двум причинам: он привел к принятию важных законодательных актов, обеспечивающих безопасность товаров, и к изменениям в фармацевтической промышленности – созданию противовзломной защиты и типов упаковки, которые уменьшили риск для потребителей.

Вдобавок – благодаря быстрым клиентоориентированным мерам, принятым изготовителем тайленола, фирмой «Джонсон энд Джонсон», которая отозвала из всех магазинов 31 миллион капсул, – этот случай стал хрестоматийным примером правильного подхода к кризисному менеджменту, который до сих пор считается золотым стандартом. (Рекомендованный подход советует компаниям действовать без промедления, полностью информируя и защищая общество – даже ценой существенного ущерба сиюминутным экономическим интересам фирмы.)

Помимо этих выдающихся аспектов был и другой элемент, который остался почти не замеченным, но кажется мне примечательным. В самом начале, когда уже было установлено, что отравления связаны с флаконами тайленола, но до того, как удалось установить масштаб махинаций с лекарством, компания «Джонсон энд Джонсон» опубликовала всеамериканские предостережения с целью избежать дальнейшего ущерба. Одно из таких предостережений советовало потребителям быть особенно бдительными по отношению к некоторым серийным номерам флаконов –

номерам, которые определяли, где и когда была изготовлена конкретная партия капсул. Два таких числа получили наибольшую огласку, поскольку они были выявлены первыми: серии 2880 и 1910.

И сразу же – как ни удивительно – жители США, которые участвовали в лотереях, начали делать ставки на эти два числа в беспрецедентных масштабах. В трех штатах – Род-Айленд, Нью-Гэмпшир и Пенсильвания – официальные представители заявили, что им пришлось приостановить ставки на эти числа, поскольку количество сделанных на них ставок превысило «максимальные уровни покрытия обязательств».

Для объяснения этих событий давайте рассмотрим характеристики чисел. Во-первых, они были обычными – ничем не примечательными. Во-вторых, они ассоциировались с трагическим невезением. Более того, они тесно связались в умах американцев с образом смерти от отравления. Однако многие тысячи людей отреагировали на что-то такое в этих числах, что повысило ожидания лотерейного успеха. Что именно? Наш предыдущий анализ предлагает один ответ: в силу окружавшей их публичности они стали фокальными для внимания; а то, что в фокусе, кажется причиной – то есть наделяется способностью провоцировать события.

Последующие результаты лотереи показали, что все люди, которые сочли, что данные числа обеспечат им преимущество над судьбой, были не правы. Но я сомневаюсь, что денежные потери научили их избегать похожих ошибок в будущем.

Склонность полагать, что то, «что в фокусе – то и есть причина», слишком глубоко укоренена, является автоматической и довлеет над многими типами суждений.

## **Унося жизнь**

Представьте, что сидите в кафе, наслаждаясь чашечкой кофе. За столиком прямо перед вами мужчина и женщина решают, какой фильм посмотреть этим вечером. Спустя пару минут они выбирают один вариант и уходят в кино. Когда они встают из-за столика, вы замечаете, что за следующим столиком сидит один из ваших друзей. Ваш друг видит вас, подсаживается за ваш столик и делает замечание по поводу разговора ушедшей пары о кино: «В такого рода спорах всегда только *один* человек все решает, верно?» Вы смеетесь и киваете, потому что тоже обратили на это внимание: хотя мужчина старался быть дипломатичным, явно именно



он определил выбор фильма за них обоих.

Однако ваша веселость пропадает, когда ваш друг бросает замечание: «Она так мило щебетала, но на деле просто продолжала давить на него, пока не сделала все по-своему».

Шелли Тейлор, социальный психолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (*UCLA*), точно знает, почему вы и ваш друг слышали один и тот же разговор, но пришли к противоположным суждениям насчет того, кто определил его конечный результат. Дело было в случайном факторе рассадки: вы сидели так, чтобы наблюдать разговор через плечо женщины, из-за чего лучше видели мужчину и он казался более важным, в то время как ваш друг занимал противоположный наблюдательный пункт.

Тейлор и ее коллеги провели серию экспериментов, в ходе которых наблюдатели смотрели и слушали диалоги, тщательно прописанные так, чтобы ни один из партнеров не вносил в разговор больший вклад, чем другой. Некоторые участники эксперимента наблюдали разговор с такой точки, которая позволяла им видеть лицо одного партнера через плечо другого, другие наблюдатели видели оба лица сбоку, одинаково. Затем всех наблюдателей попросили оценить, кто обладал большим влиянием в споре, основываясь на тоне, содержании и направлении разговора. Результаты каждый раз повторялись: чье лицо было более видимым, тот и оценивался как более влиятельный участник разговора.

Тейлор рассказала мне забавную и поучительную историю о том, как она впервые убедилась в силе феномена «что в фокусе, то и есть причина». Готовя свое первое исследование, она договорилась с парой помощников прорепетировать диалог, в который для каждого участника обсуждения было важно вносить равный вклад.

Становясь попеременно позади одного, а затем другого собеседника, она обнаружила, что каждый раз критикует человека, к которому стояла лицом, за то, что тот «доминировал в разговоре». Наконец, после нескольких таких критических замечаний, двое коллег Тейлор, наблюдавшие за разговором со стороны, раздраженно перебили ее, уверяя, что, с их точки зрения, ни один из партнеров не казался доминирующим. Тейлор говорит, что именно тогда она поняла, еще не собрав ни единой крупички данных, что ее эксперимент будет успешным, поскольку репетиция уже дала предсказанный результат – в виде ее собственной реакции.

Наблюдатели неизменно приходили к выводу, что влияющим персонажем был тот, чье лицо оказывалось для них более видимым.

Исследователи были поражены, обнаружив, что этот результат возникает в «практически неизменяемой» форме, даже когда тема разговора была лично важна для наблюдателей; даже когда наблюдателей отвлекали исследователи; даже когда наблюдателям приходилось долго ждать, прежде чем оценить собеседников; и даже когда наблюдателям предстояло сообщить свои суждения другим людям. Более того, этот шаблон проявлялся вне зависимости, к какому полу принадлежали наблюдатели и смотрели они разговор «вживую» или в видеозаписи (*Примечание 26*).

Когда я стал расспрашивать Тейлор об этой последней вариации, она вспомнила, что запись велась в целях контроля над экспериментом. Записывая один и тот же разговор камерой, располагавшейся под разными углами, она могла гарантировать, что все элементы разговора будут идентичными всякий раз, как она его показывала.

Когда полученные ею результаты были впервые опубликованы, тот факт, что записанные на видео разговоры способны давать эффект «что в фокусе, то и есть причина», не рассматривался как важная грань открытий Тейлор. Но теперь обстоятельства изменились, поскольку определенные типы записанных на видео разговоров часто используются для определения виновности или невиновности подозреваемых в серьезных преступлениях.

Чтобы понять, как и почему это работает, необходимо отклониться от темы и рассмотреть одну страшную вещь: способность следователей добиваться признания от людей, которые не совершали преступлений. К сожалению, это характерно даже для высокоразвитых систем криминального правосудия.

Вынужденные ложные признания не могут не расстраивать нас по двум причинам. Первая касается судебных ошибок, к которым ведут поддельные признания. Вторая – более личная. Это вероятность того, что нас самих могут принудить сознаться в несовершенном преступлении методами следователей, ошибочно убежденных в нашей виновности.

Хотя для большинства из нас такая вероятность – чисто умозрительна, возможно, она реальнее, чем нам кажется.

Убеждение, что невинного человека невозможно заставить сознаться в преступлении, особенно серьезном, неверно. Это случается достаточно часто, чтобы всерьез встревожиться по этому поводу.

Хотя признания, полученные в ходе большинства полицейских допросов, действительно правдивы и подтверждаются другими

доказательствами, ученые-юристы обнаруживают удручающе большое число вынужденных ложных признаний. О ложности этих признаний часто говорят позднее такие улики, как физические следы (ДНК или отпечатки пальцев), вновь полученная информация (документы, доказывающие присутствие обвиняемого в сотнях миль от места преступления в момент его совершения) и даже доказательства, что никакого преступления не было (когда предполагаемая жертва убийцы находится живой и невредимой) (*Примечание 27*).

Те же ученые-юристы предложили длинный список факторов, которые помогают объяснить сделанные под влиянием убеждения ложные признания. Два из них кажутся мне особенно серьезными.

Если меня попросили прийти в полицейский участок, чтобы помочь в расследовании подозрительной гибели одного из моих соседей – к примеру, человека, с которым я в прошлом не ладил, – я бы с радостью уважил эту просьбу. Это было бы проявлением моей гражданской ответственности. И если во время расспросов я начал бы чувствовать, что в глазах полиции являюсь подозреваемым, я, наверное, все равно бы продолжал отвечать, не требуя, чтобы мне предоставили адвоката. Будучи невиновным, я был бы уверен, что следователи распознают истинность моих слов. К тому же мне не хотелось бы подкреплять их сомнения в моей невиновности, прячась за спину адвоката; вместо этого мне хотелось бы выйти из участка после допроса, развеяв все сомнения (*Примечание 28*).

Однако мое желание помочь полицейским, а потом убедить их в своей невиновности могло бы погубить меня, ибо другая мощная причина привела бы к даче ложных показаний. В данном случае это причина, к которой я чувствую себя причастным как знаток социального влияния: решив вести беседу в одиночку, я мог бы подвергнуться воздействию ряда методов, отточенных следователями на протяжении столетий специально для того, чтобы добиваться признаний от подозреваемых.

Некоторые подобные методы весьма коварны и, как показывают исследования, повышают вероятность ложных признаний: это лживые заявления о существовании уличающих отпечатков пальцев или свидетельских показаний; прессинг подозреваемых, которых заставляют раз за разом воображать, как они совершают это преступление; приведение подозреваемых в психологическое состояние спутанности сознания путем лишения сна и безжалостного изнурительного допроса.

Защитники таких методов настаивают: они разработаны ради того, чтобы доискиваться до истины. Однако истина в том, что порой они добиваются признания, которое оказывается ложным (*Примечание 29*).

Жизнь восемнадцатилетнего Питера Рейли навсегда изменилась однажды вечером в 1973 году, когда он вернулся домой после встречи молодежной группы в местной церкви и обнаружил свою мать умирающей, лежащей на полу в луже крови. У Питера, потрясенного и пораженного горем, хватило присутствия духа, чтобы сразу позвонить и попросить помощи. Однако к тому времени, как помощь прибыла, Барбара Гиббонс умерла. Осмотр тела показал, что она была убита с особой жестокостью: ей перерезали горло, ее ребра были сломаны, а бедренные кости обеих ног раздроблены.

Питер Рейли – ростом менее 170 см, весом менее 55 кг, без единого пятнышка крови на теле, одежде или обуви – не производил впечатления убийцы. Однако полицейские с самого начала, обнаружив его в оцепенении в дверях комнаты, в которой лежала его мертвая мать, заподозрили, что ее убил Питер.

Некоторые люди в их коннектикутском городке смеялись над ее причудами, но многие описывали ее как женщину непредсказуемую, агрессивную и неуравновешенную. Казалось, ей нравилось раздражать своих знакомых – в особенности мужчин, – унижая их, споря с ними и бросая им вызов. Барбара Гиббонс была из тех людей, с которыми трудно ладить. Поэтому полицейские сочли вполне убедительным предположение, что Питер, сытый по горло постоянными стычками с матерью, «слетел с катушек» и убил ее в приступе ярости.

На месте преступления и даже потом, когда его привезли в участок на допрос, Питер отказывался от своего права на адвоката, полагая, что если он будет говорить правду, ему поверят и вскоре отпустят. Это был серьезный просчет, поскольку он не был ни юридически, ни психологически готов к тому *прессингу убеждения*, с которым ему предстояло столкнуться.

На протяжении шестнадцати часов его посменно допрашивала команда из четырех полицейских, включая оператора полиграфа, который сообщил Питеру, что, согласно показаниям детектора лжи, он убил свою мать. Этот разговор, отраженный в расшифровке допросов, не оставлял сомнений в том, что оператор уверен в своих словах.

**Питер:** Эта штука на самом деле читает мои мысли?

**Оператор полиграфа:** Определенно. Определенно.

**Питер:** И это определенно был я? Не мог это быть кто-то другой?

**Оператор полиграфа:** Никким образом. Нет – судя по этим реакциям.

На самом деле результаты допросов с применением полиграфа далеко не безошибочны – даже в руках экспертов. Более того, в судах многих штатов и государств их материалы запрещают использовать в качестве доказательств из-за недостоверности.

Затем главный следователь сообщил Питеру – солгав при этом, – что получены физические улики, доказывающие его вину. Он также рассказал парню, как тот мог совершить убийство, не помня о нем: мол, он разозлился на мать и впал в убийственный истерический припадок, во время которого убил ее, а теперь подавляет это ужасное воспоминание. Это их работа – его и Питера – «копаться, копаться, копаться» в подсознании парня, пока воспоминание об убийстве не всплывет.

И они «копались, копались, копались», применяя все возможные способы восстановить это воспоминание, пока Питер не начал «вспоминать» – поначалу смутно, затем все более явственно, – как перерезал матери горло и топтал ногами ее тело. К тому времени как допрос был окончен, эти воображаемые образы *стали реальностью* и для следователей, и для Питера.

**Следователь:** Но ты помнишь, как перерезал ей горло опасной бритвой?

**Питер:** Трудно сказать. Кажется, я вспоминаю, как сделал это. Я имею в виду, я воображаю, как делаю это. Это словно выходит у меня из затылка.

**Следователь:** А что ее ноги? Какого рода картину мы видим здесь? Ты помнишь, как топтал ее ноги?

**Питер:** Вы об этом говорите, и тогда я воображаю, как делаю это.

**Следователь:** Ты ничего не воображаешь. Похоже, истина начинает всплывать. Ты хочешь, чтобы она выплыла наружу.

**Питер:** Я знаю...

Снова и снова анализируя эти образы, Питер в конце концов уверился, что они говорят о его виновности. Вместе со следователями, которые давили на него, чтобы взломать его «ментальный блок», подросток сложил из сцен, возникавших в его голове, рассказ о своих действиях, вписывавшийся в подробности убийства, о которых ему рассказали.

Наконец, чуть больше чем через сутки после этого жестокого убийства, Питер Рейли, хотя и по-прежнему не уверенный во многих деталях, сознался в нем, дав письменные показания и заверив их своей подписью. Эти показания почти полностью соответствовали объяснениям, которые предлагали следователи и в которые Питер начал верить, хотя и не верил в них в начале допроса. И – как показали дальнейшие события – ни

одно из них не было истинным.

Когда на следующее утро Питер проснулся в тюремной камере, оправившись от чудовищного переутомления и натиска допросов в следственном отделении, он больше не верил в собственное признание. Но было уже слишком поздно, чтобы убедительно отказаться от него.

Практически для каждого чиновника в системе уголовного правосудия оно стало доказательством его вины. Судья отказал на просьбу считать его недействительным, постановив, что оно было сделано добровольно. Полицейские были настолько удовлетворены, что им удалось предъявить обвинение Питеру, что перестали даже рассматривать кандидатуры других подозреваемых. Сторона обвинения сделала его признание краеугольным камнем своей аргументации, а присяжные, которые в итоге признали Питера виновным в убийстве, опирались на него в своем обсуждении.

На мой взгляд, эти люди просто не верили, что нормального человека можно заставить оговорить себя, признавшись виновным в несовершенном преступлении без применения угроз, насилия или пыток. И, на мой взгляд, они ошибались: два года спустя, когда умер главный прокурор, в его документах были найдены скрытые показания, свидетельствовавшие, что в тот вечер, когда было совершено преступление, Питер был в таком месте в такое время, которые гарантировали его невиновность. Это привело к снятию всех обвинений, отмене приговора и освобождению его из тюрьмы.



**Признание не освобождает от вины.** Питер Рейли в окружении помощников шерифа, сопровождающих его в тюрьму после оглашения приговора.

*Публикуется с любезного разрешения Роджера Кона*

Есть старая пословица: признание облегчает душу. Но в случае с подозреваемыми в уголовных преступлениях оно отягощает практически все остальное. Тех, кто признается, с гораздо большей вероятностью обвиняют, предадут суду и приговаривают к суровым наказаниям.

Как признавал в 1830 году великий американский юрист Дэниел Уэбстер, «от признания нет иного спасения, кроме самоубийства, а самоубийство само есть признание». Полтора века спустя судья Верховного суда США Уильям Бреннан дополнил утверждение Уэбстера поразительным наблюдением насчет системы уголовного правосудия: «Признание делает прочие аспекты слушания в суде несущественными».

Существует леденящее душу свидетельство, что Бреннан был прав. Анализ 125 дел, включавших сфабрикованные признания, обнаружил, что подозреваемые, которые вначале признались, но потом отказались от показаний и утверждали свою невиновность, все равно были осуждены в суде в 81 проценте случаев – а ведь все это, напомним, были ложные признания!

Питера Рейли постигла та же судьба, что и большинство людей, которых убедили признаться в преступлениях, ими не совершенных. Тогда почему мы выбрали в качестве примера именно признание Питера, предпочтя его более громким и ужасным делам с тем же исходом? Например, таким, в которых нескольких подозреваемых убедили признаться, что они, вступив в сговор, совершили преступление, в котором не участвовал ни один из них?

Дело не в том, что происходило во время допросов Питера, судебного разбирательства, оглашения приговора или последующих юридических баталий. Эта история снова всплыла спустя двадцать лет. Питер, который с тех пор менял одну низкооплачиваемую работу на другую, выступал перед комитетом, рассматривавшим причины и следствия незаконно добытых признаний. Его случай был описан – но не самим Питером, а человеком, сидевшим рядом с ним и носившим вполне обыкновенное имя – Артур Миллер.

Однако это был не просто какой-то там Артур Миллер. Это был *тот самый* Артур Миллер, которого некоторые считают величайшим в истории американским сценаристом. Миллер, написавший «Смерть коммивояжера», пьесу, которую некоторые считают величайшей в истории американской драмой. Тот самый Артур Миллер (если сказанного недостаточно, чтобы

привлечь ваше внимание), который был пять лет женат на Мэрилин Монро, величайшем американском секс-символе.

После того как Питер представил Миллера аудитории, назвав его одним из своих главных защитников, Миллер объяснил свое присутствие на заседании комитета тем, что его давно интересовал «бизнес признаний» – как в собственной жизни, так и в пьесах.



*Гэри Такер/Дональд Коннери*

В период антикоммунистической истерии в США, разразившейся в 1950-х годах, несколько друзей и знакомых Миллера были вызваны на слушания в комиссию конгресса. Там их с помощью точно рассчитанных допросных методов вынуждали сознаться в симпатиях и принадлежности к коммунистической партии, а также в том, что им известны имена членов этой партии, занимавших видные места в мире развлечений. Сам Миллер был вызван повесткой на заседание комиссии по расследованию антиамериканской деятельности (HUAC), внесен в черный список, оштрафован и лишен паспорта за то, что ответил не на все вопросы председателя комиссии.

Роль признаний в миллеровских пьесах отражена в «Горниле» (другое



название – «Суровое испытание»), самом часто ставившемся из его произведений. Хотя действие пьесы происходит в 1692 году, во время процессов над салемскими ведьмами, Миллер писал ее как аллегорию, отражавшую ту самую форму допросов, которым он был свидетелем на слушаниях в конгрессе, а позднее узнал в деле Питера Рейли.

Выступление Миллера на заседании с участием Рейли было довольно коротким. Но оно включало рассказ о его встрече в Нью-Йорке с китайкой по имени Ниан Женг.

Во время «культурной революции» в коммунистическом Китае в 1960–1970-х годах эта женщина подвергалась жестким допросам. Их целью было заставить ее признаться, что она антикоммустка и шпионка. Со слезами на глазах Ниан рассказывала драматургу о глубоких чувствах, которые охватили ее, когда она смотрела после освобождения из тюрьмы постановку «Горнила» у себя на родине.

В то время она была уверена, что некоторые диалоги пьесы были вставлены режиссером-китайцем ради лучшего контакта с национальной аудиторией. Ведь, по ее словам, вопросы, которые задавали обвиняемым в пьесе, «были точь-в-точь такими же, как и вопросы, которые задавали мне деятели культурной революции». Ни один американец, как ей казалось, не мог знать с такой точностью эти слова, постановку фраз и их последовательность.

Она была потрясена, услышав от Миллера, что он взял эти вопросы из протокольной записи процессов 1692 года над салемскими ведьмами – и что это были те же самые вопросы, которые задавали на слушаниях комиссии по расследованию антиамериканской деятельности. Позднее именно их пугающе сверхъестественное сходство с вопросами, задававшимися во время допроса Рейли, побудило Миллера встать на защиту Питера (*Примечание 30*).

Из истории Миллера возникает пугающий вывод.

За многие годы в разных странах и с разными целями были разработаны удивительно схожие и эффективные методы, которые позволяют следователям выбивать признания вины из подозреваемых, порой невиновных.

Осознав это, Миллер и юристы стали рекомендовать ведение видеозаписей всех допросов, касающихся серьезных преступлений. Так, утверждали юристы, люди, которые будут смотреть эти записи, – прокуроры, члены жюри присяжных, судьи – смогут сами оценить, было ли

признание получено неподобающими методами.

По этой причине все шире входит в практику на всем земном шаре видеозапись допросов в серьезных криминальных делах. В теории идея хороша, но на практике с ней есть одна проблема: видеокамера почти всегда располагается позади следователя и направлена на лицо подозреваемого.

Как мы уже знаем из эксперимента профессора Тейлор, угол зрения камеры, установленной так, чтобы снимать лицо одного участника диалога поверх плеча другого, влияет на восприятие диалога. Мы также знаем – из недавних экспериментов социопсихолога Дэниела Ласситера, – что такое направление камеры, нацеленной на подозреваемого во время допроса, побуждает зрителей приписывать подозреваемому большую ответственность за признание (и большую степень виновности).

Как Тейлор, Ласситер и его коллеги выяснили, что этот результат устойчиво сохраняется. В их исследованиях он проявлялся независимо от того, были наблюдатели мужчинами или женщинами, студентами колледжей или годными в присяжные взрослыми сорока-пятидесяти лет, смотрели они запись однажды или дважды, были они интеллектуалами или поверхностными личностями, и даже – знали они об искажающем взгляд воздействии направленности камеры или нет. Больше всего тревоги вызывает тот факт, что эффект проявлялся независимо, были ли зрители обычными гражданами, работниками правоохранительных органов или судьями криминальных судов.

Необъективность исчезала, когда запись показывала допрос и признание со стороны – так что и подозреваемый, и следователь одинаково находились в фокусе. Можно было добиться противоположного предубеждения, показав наблюдателям запись того же допроса, когда камера была направлена поверх плеча подозреваемого на лицо следователя; тогда следователь воспринимался как принуждающий подозреваемого к признанию. Явный результат: что в фокусе, то и кажется причиной.

Перед невинным человеком, приглашенным в полицейский участок, чтобы помочь следователям раскрыть серьезное преступление, – к примеру, перед вами, – встает потенциальная дилемма. Нет ничего плохого в том, чтобы принять приглашение и помочь; именно так поступают добропорядочные граждане. Но все может усложниться, если вы почувствуете, что цель допроса – не в получении от вас информации, а в получении возможного признания.

Юристы рекомендуют в этом случае прервать дальнейшие расспросы и потребовать адвоката. Однако у этого выбора есть свои риски. Прервав

беседу со следователем, вы, вероятно, не сможете сообщить полиции те факты, которые ей нужны, чтобы быстро раскрыть преступление и полностью исключить ваше участие. А ведь это позволило бы вам развеять тень подозрения, не сходя с места.

Оказаться подозреваемым в серьезном преступлении – это ужасающее и выматывающее переживание. И оно может затянуться, если у полиции сложится впечатление, что вам есть что скрывать. Но и решение продолжать все более походящий на допрос разговор сопряжено с опасностями.

Вы можете стать объектом методов, разработанных в разных странах за многие столетия, чтобы принуждать подозреваемых давать признательные показания – включая и невиновных подозреваемых.

Здесь стоит проявить осмотрительность, поскольку *именно эти* методы при каждом своем применении доказывали следователям свою эффективность в достижении этой цели.

Предположим, вы, оценив варианты своих действий, решаете продолжить разговор в искренней попытке обелить свое имя. А если вас каким-либо образом, уловками или прессингом, вынуждают дать ложно уличающие вас показания, можете ли вы что-то сделать, чтобы сторонние наблюдатели зафиксировали эти уловки как причины ложного признания?

Можете. Это делается в два этапа – и вам помогут исследования профессоров Тейлор и Ласситера.

Во-первых, найдите в помещении, где проходит допрос, камеру, которая обычно находится над головой полицейского и позади него. Во-вторых, *передвиньте свой стул*. Займите такую позицию, чтобы запись разговора в равной степени отражала и ваше лицо, и лицо следователя. Не позволяйте эффекту «что в фокусе, то и есть причина» выставить вас в невыгодном свете перед судом. В противном случае, как полагал судья Бреннан, ваш суд может оказаться уже «свершившимся» (*Примечание 31*).

Кстати говоря, если вы когда-нибудь окажетесь в подобной ситуации и решите потребовать адвоката, можете ли как-то уменьшить подозрения полиции в том, что вам есть что скрывать? У меня есть предложение: валите все на меня! Скажите: вы бы с дорогой душой сотрудничали со следствием один на один, но вам попала в руки книга, которая советовала считать долгие расспросы в полиции делом небезопасным даже для *невиновных* людей.

Валяйте, обвиняйте меня! Можете даже прямо назвать мое имя. Что могут сделать мне полицейские – арестовать по сфабрикованному обвинению, привезти в полицейский участок и применить макиавеллиевские методы, чтобы выудить из меня ложное признание? Приговора они все равно не добьются, поскольку я просто отыщу видеокамеру и передвину свой стул.

Знание того, что люди автоматически рассматривают находящееся в фокусе как причину, помогает мне понять другие труднообъяснимые феномены. Например, руководителям приписывается гораздо более серьезная каузальная роль в успехах или неудачах их команд и организаций, чем они заслуживают. Бизнес-аналитики окрестили эту тенденцию *романтикой лидерства* и продемонстрировали, что другие факторы (такие как качество рабочей силы, структура бизнеса и рыночные условия) больше сказываются на корпоративных прибылях, чем действия генерального директора. Однако лидеру приписывают чрезмерную ответственность за результаты компании.

Так, даже в Соединенных Штатах, где зарплаты сравнительно высоки, анализ показал, что среднему работнику большой корпорации платят половину процента того, что зарабатывает генеральный директор. Этот перекося кажется труднообъяснимым с точки зрения экономической или социальной справедливости. Но мы можем объяснить его с другой точки зрения: человек на вершине визуально заметен, психологически важен и, следовательно, он кажется основной причиной происходящих событий (*Примечание 32*).

\* \* \*

Итак, заметное считается важным, а находящееся в фокусе – каузальным. Поэтому коммуникатор, который побуждает аудиторию обращать внимание на избранные грани своего сообщения, пожинает весомые плоды убеждения: *восприимчивость* слушателей к рассмотрению этих факторов еще *до того*, как они начнут их рассматривать.

Направленное внимание может сделать слушателей более восприимчивыми к сообщению заранее – то есть *пре-убедительно*. Это сущая мечта мастера убеждения! Ведь очень часто самое сложное не в том, чтобы предложить нечто достойное, а в том, чтобы убедить аудиторию потратить ее ограниченные время и энергию на размышления о достоинствах предложения. Восприятие важности и причинности идеально

отвечает этому требованию.

Если захваченное внимание обеспечивает коммуникатору рычаг преубеждения, возникает закономерный вопрос: существуют ли какие-либо свойства информации, которые притягивают внимания сами, в силу своей природы?

## Глава 5

### Повелители внимания № 1: аттракторы

Когда я впервые рассылал возможным издателям рукопись «Психологии влияния», ее рабочим заглавием было «Оружие влияния». Один редактор позвонил и сказал, что его издательство было бы заинтересовано в публикации этой книги, но с одним важным изменением. Чтобы люди, бродя между полками книжных магазинов, гарантированно замечали ее и протягивали за ней руку, он рекомендовал изменить название на «Оружие социального соблазнения». Тогда, сказал редактор, они заметят и секс, и насилие «с одного взгляда».

Хотя я не принял это предложение, его логика мне понятна.

Некоторые сигналы сами захватывают наше внимание. Те, которые делают это наиболее властно, связаны с выживанием. Стимулы секса и насилия – превосходные примеры таких сигналов. Они связаны с нашей фундаментальной мотивацией к продолжению рода, с одной стороны, и страхом смерти – с другой. Это буквальные символы жизни и смерти.

### Сексуальные стимулы

Явные сексуальные стимулы способны завладевать человеческим вниманием, отвлекая его от других (иногда от всех) объектов. Писатели, драматурги и сценаристы знают это и используют в своих замыслах – вспомните «Лолиту» Владимира Набокова, «Трамвай “Желание”» Теннесси Уильямса, «Супер-Майка» Стивена Содерберга. Рекламщики и маркетологи знают это и используют в своих коммерческих предложениях. Бихевиористы тоже это знают. Более того, они демонстрируют, как легко пропихнуть сексуальную ассоциацию в любой контекст и заставить ее управлять поведением.

Рассмотрим небольшое исследование, проводившееся во Франции. Привлекательная девятнадцатилетняя девушка должна была подходить к мужчинам среднего возраста, которые шли по улице в одиночку (в этом эксперименте участвовали две выборки) и просить их о помощи. Помощь была связана для них с определенным риском. Указывая на компанию из четырех молодых людей спортивного вида, она утверждала, что эти парни

украли у нее мобильный телефон. «Не могли бы вы вернуть его мне?» – спрашивала она.

Понятно, что при подобных обстоятельствах у одинокого прохожего не должно быть желания вмешаться. Девушка ему незнакома, численное превосходство – четверо против одного – не в его пользу. Действительно, в одной выборке только 20 процентов мужчин встали на сторону молодой женщины. Но в другой выборке почти вдвое больше защитников очертя голову бросались на разборки.

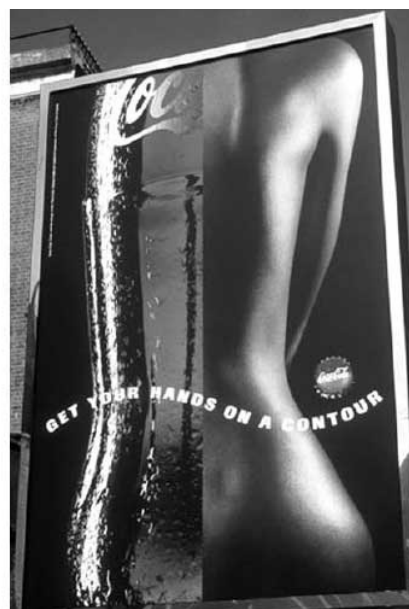
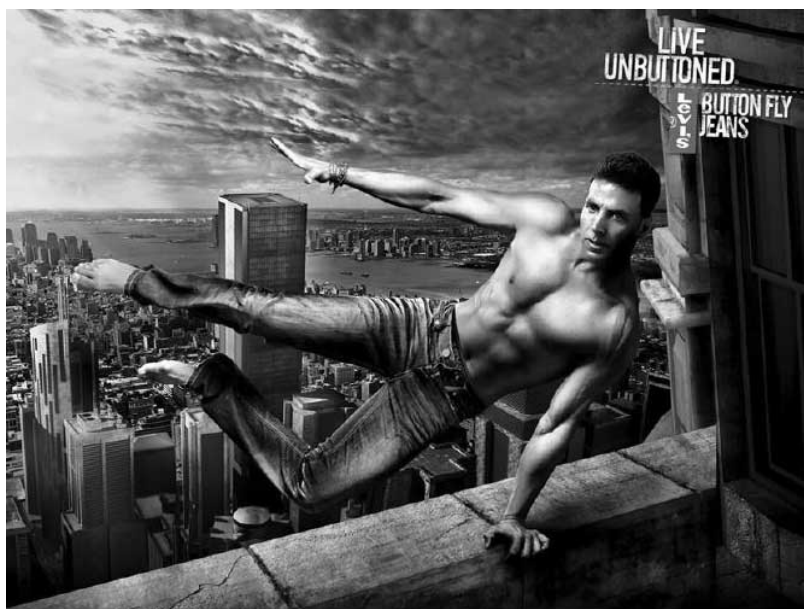
В чем же разница? За несколько минут до обращения этой девушки ко всем этим мужчинам подходила другая молодая женщина, которая спрашивала дорогу; но одним мужчинам она задавала вопрос, где находится улица Мартина, а другим – как пройти на улицу Валентина. Из тех, кому задавали второй вопрос, получилась более «отважная» выборка.

По мнению исследователей вопрос об улице Валентина наводил мужчин на мысли об имеющем сексуальный подтекст празднике влюбленных. Именно сексуальная связь с именем «Валентин» придавала им смелости, подстрекая к попытке завоевать благосклонность хорошенькой девушки, несмотря на риск.

Хотя легкость, с которой сексуальные стимулы провоцируют мужчин среднего возраста на глупые поступки, поразительна, результаты эксперимента указывают на один поучительный и сложный момент. Самой по себе привлекательности девушки, которая просит помочь ей вернуть телефон, *недостаточно*, чтобы добиться поставленной цели. Для начала в процесс необходимо ввести один важнейший элемент.

Мужчин нужно было подвергнуть воздействию некоей идеи с сексуальным подтекстом – День святого Валентина, – прежде чем женщине удавалось побудить их к действию. Необходима была *открывалка*, которая делала их восприимчивыми к просьбе еще до того, как они ее услышали. Короче говоря, требовался акт пре-убеждения.

Сложности, касающиеся сферы «ниже пояса», на этом не заканчиваются. Возьмем статистику, опровергающую представление, что верный способ поднять продажи – внести элемент секса в рекламу. В списке ста самых успешных рекламных кампаний XX века, составленном журналом *Advertising Age*, лишь восемь использовали сексуальность. Почему так мало?



**Секс помогает продать не всё.** Хотя обе эти рекламы сексуальны, продажи товара, скорее всего, поможет увеличить только первая.

*Воспроизводится с любезного разрешения Advertising Archives*

Хотя реакции на сексуальный контент могут быть сильными, они не безусловны. Использование секса для продажи товара срабатывает только для тех предметов, которые люди часто покупают для так или иначе связанных с сексом целей. Косметика (помада, краска для волос), ароматы для тела (духи, одеколон) и облегчающая одежда (джинсы, купальные костюмы) подпадают под эту категорию. Безалкогольные напитки, стиральные порошки и кухонная утварь – нет, несмотря на старания рекламщиков, которые этого не понимают.

В этом есть и урок, который выходит за пределы сферы рекламы.

В любой ситуации люди с большей вероятностью уделяют внимание (и поддаются влиянию) стимулам, гармонирующим с целью, которая есть у них в данной ситуации.

В сфере сексуальных стимулов исследования обнаружили, что возбужденные мужчины и женщины проводят больше времени, разглядывая фотографии особенно привлекательных представителей противоположного пола. Эта склонность кажется естественной и вряд ли станет для кого-то новостью. А вот неожиданностью было то, что эта склонность проявлялась лишь в случае, если эти мужчины и женщины находились «в свободном поиске» романтических/сексуальных отношений.



Люди, которые не искали нового партнера, тратили на разглядывание фото привлекательных представителей противоположного пола не больше времени, чем на фото людей со средней внешностью. Опять же, одной только физической привлекательности было недостаточно, чтобы заставить человека проявить повышенный интерес. Нужно было нечто еще – в данном случае цель поиска нового партнера, – чтобы это случилось. Следовательно, существует прочная связь между текущими романтическими/сексуальными целями человека и его склонностью фокусировать внимание даже на очень привлекательных других людях.

Эта связь может дать нам способ оценивать возможность сохранения существующих отношений.

В одном опросе студентам колледжа, состоявшим в романтических отношениях, задавали серии стандартных вопросов, которые, как правило, предсказывают степень стабильности связи: вопросы о том, насколько человек любит своего партнера, насколько удовлетворен отношениями, надолго ли хочет сохранить их и т. д. Вдобавок в опрос были включены и новые вопросы о факторах *внимания*, например, насколько часто участники замечают красивых представителей противоположного пола и отвлекаются на них.

Через два месяца после опроса со студентами вновь связались и расспросили, сохранились их отношения или распались. Примечательно, что самым точным индикатором будущего разрыва было не то, насколько сильно участники любили своих партнеров, и даже не их желание сохранить эти отношения. Все решал вопрос о том, насколько регулярно они *обращали внимание* на сексуальных представителей противоположного пола в момент проведения опроса.

Эти открытия бросают тень сомнения на извечный аргумент супругов, обвиняемых в «блудливых взглядах»: «Послушай, я знаю, что сижу на диете, но ведь от взгляда на меню не будет вреда». «Вред» вполне может случиться в будущем.

В наших отношениях стоит прислушиваться к любому усилению внимания нашего партнера (или нас самих) к привлекательным альтернативам. Это может быть ранний сигнал, что партнерство в опасности (*Примечание 33*).

## Угрожающие стимулы

Насилие и угроза жизни всегда притягивали внимание. Доказательства

– от нашей неспособности отвести взгляд от автомобильных аварий до бьющих рекорды продаж мрачных видеоигр и кассовых сборов боевиков из разряда «перестреляй всех». Эта тенденция – уделять особое внимание потенциально угрожающим стимулам сопровождает нас с младенчества и часто толкает на глупые (пугающе глупые!) поступки.

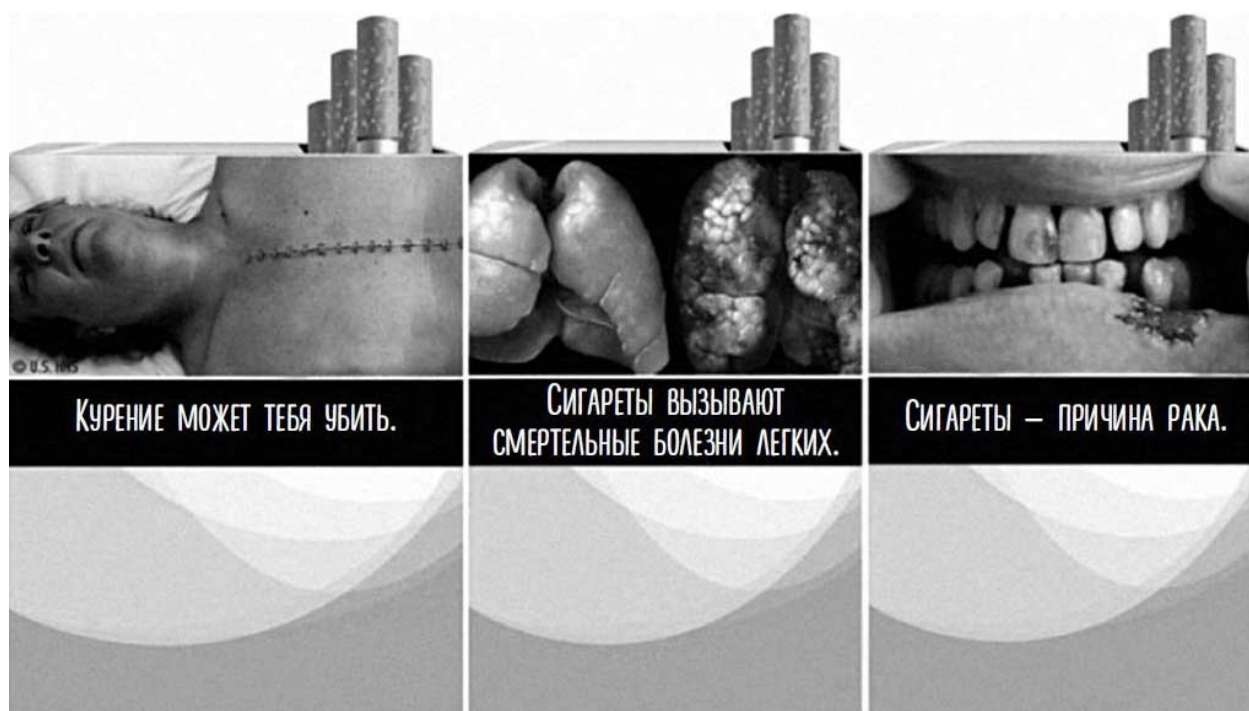
Например, некоторые люди, пытаясь избежать риска, на который направлено их внимание, совершают поступки еще более рискованные. После терактов 11 сентября 2001 года многие тысячи американцев, планировавшие переезды на большие расстояния, отказались от пугающих небес в пользу наземного транспорта. Но уровень смертности при путешествиях по скоростным шоссе существенно выше, чем при авиаперевозках, что делало этот выбор более опасным. По приблизительным оценкам, непосредственным результатом стала гибель около 1600 американцев в автокатастрофах – это вшестеро больше, чем число пассажиров, погибших в единственной авиакатастрофе гражданской авиации США за следующий год.

Возможно, что выбор автотранспорта был связан не со страхом риска, а с неудобствами из-за усиления защитных мер в аэропортах США. Но это маловероятно, судя по результатам исследования, показавшего аналогичное снижение частоты пользования лондонским метро после взрыва бомб в подземке в июле 2005 года, хотя там не были введены никакие дополнительные меры безопасности. Не желая связываться с метро, лондонцы начали покупать велосипеды и ездить на них. Поскольку велосипедные поездки по Лондону, как правило, рискованнее, чем поездки в метро, количество связанных с передвижением на велосипедах травм в течение следующих нескольких месяцев резко возросло за счет аварий с участием велосипедистов. Страх риска, как оказалось, фактор рискованный – и по-настоящему страшный (*Примечание 34*).

\* \* \*

Маркетологи, выставляющие на рынок определенные товары – от домашних противопожарных сигнализаций и программ компьютерной поддержки до дезодорантов, – наполняют свою рекламу зловещей информацией, призванной завладеть нашим вниманием. Однако бóльшая часть данных об *эффективности* такой информации исходит от коммуникаторов, пытающихся отвести нас от неверного выбора.

Как правило, сообщения о пугающих последствиях вредных для здоровья привычек работают лучше, чем более мягкие или такие, которые представляют позитивные последствия полезных привычек.



**Зажигай – и соришь.** Подобные этим пугающие изображения на сигаретных пачках снижают процент курильщиков во всем мире. *HHS.gov. US Department of Health & Human Services*

Чем заметнее устрашающие сообщения, чем сильнее они привлекают внимание и тем лучше работают. В более чем десяти странах размещение крупных устрашающих изображений и предостережений на сигаретных пачках дало двойной эффект, убедив большее число некурящих продолжать воздерживаться и большее число курильщиков – отказаться от этой привычки.

Но есть особый тип пугающих сообщений, которые лучше всех способствуют смене поведения. Как ни иронично, они делают это, *снижая* вызываемый ими же страх. Это существенное преимущество, поскольку высокий уровень страха может заставить жертвы из группы риска отрицать, что они столкнутся с этими последствиями лично.

«Да ну, – скажет заядлый курильщик, – мой дедсмолил всю жизнь и дожил до восьмидесяти. Так что у меня наверняка хорошие гены и рак мне не грозит». Другие могут верить в иную, но столь же иллюзорную ерунду,

чтобы глушить тревожность. Любимый аргумент молодых людей, только начинающих курить: к тому времени, как их настигнут дурные последствия нынешних поступков, придумают эффективные средства лечения.

В чем же заключается алхимия убеждения, которая позволяет коммуникатору зацепить слушателей негативными последствиями их скверных привычек? Коммуникатору нужно всего лишь прибавить к леденящему кровь сообщению четкую информацию о доступных мерах, которые могут принять слушатели, чтобы изменить свои угрожающие здоровью привычки. Тогда со страхом можно справиться не путем иллюзий и отрицаний, а благодаря возможности настоящих действий.

Давайте рассмотрим, как группа голландских исследователей переориентировала людей, которым после прохождения тестов сообщили о крайне высоком риске гипогликемии и о ее серьезных последствиях. Вместе с этой устрашающей информацией слушателям рассказали о семинаре, который они могли посетить, чтобы усовершенствовать свой план питания и, следовательно, увеличить шансы избежать этой болезни. Большинство из них стали задавать дополнительные вопросы о семинаре и записывались на него в четыре раза активнее – по сравнению с людьми аналогичного статуса здоровья, которые получили менее «страшное» сообщение. Испытуемые поверили, что занятия окажут благоприятное воздействие на их здоровье, и использовали именно *это* новое убеждение, а не отрицание, чтобы справиться со своей тревожностью.

Следовательно, медикам лучше сообщать правдивые, но пугающие факты именно таким способом: выжидая момент, когда можно будет включить в сообщения информацию о системах доступной помощи – семинарах, сайтах и горячих линиях (*Примечание 35*).

\* \* \*

Сексуальные и угрожающие стимулы хотя и притягивают внимание, не так просты и не так однородны в своем воздействии. Если помнить об этом, можно понять, почему применение таких стимулов эффективно в одних ситуациях влияния и провально – в других.

Когда мы с несколькими коллегами размышляли об этом, мы поняли, что рекламщики часто игнорируют данные сложности и создают дорогостоящие рекламные кампании, которые на самом деле лишь

снижают продажи. После того как один из членов нашей команды, Влад Гришкевичнос, предложил взглянуть на это с эволюционной точки зрения, мы поняли: у первобытных людей, сталкивавшихся с угрозами, должна была развиться потребность быть частью группы (безопасность и сила – в численности) и избегать одиночества (в котором ты уязвим перед хищником или врагом). Однако с сексуальной реализацией верно обратное. Здесь человеку понадобилось бы отдалиться от коллектива, чтобы быть главным субъектом и объектом романтического интереса.

Эти две противоположные мотивации – в общности и в отделении – идеально вписываются в пару давнишних излюбленных коммерческих призывов. Один – «не отставай от других» – побуждает нас присоединяться к большинству. Другой – «будь одним из немногих» – побуждает нас отстраняться.

Так какое же из этих сообщений лучше вкладывать в умы потребителей? Мы думаем, что рекламное сообщение, основанное на чувстве общности, уместно в ситуации, когда аудиторию подвергают воздействию пугающего стимула – к примеру, в процессе просмотра фильма, изобилующего сценами насилия. Ведь сфокусированные на угрозе люди хотят присоединиться к толпе. Но посылать это сообщение аудитории во время романтического фильма было бы ошибкой, поскольку сфокусированные на любви люди хотят отделиться от толпы.

Когда мы тестировали эту идею в эксперименте, результаты меня поразили. Созданная нами реклама, подчеркивавшая популярность сан-францисского музея современного искусства («Каждый год его посещают более миллиона людей»), вызвала необыкновенно позитивную реакцию среди тех, кто перед включением рекламы смотрел боевик. Однако среди тех, кто смотрел в это время романтическую комедию, аналогичная реклама снизила привлекательность музея.

Но слегка измененная реклама – сформулированная, чтобы подчеркивать исключительность, а не популярность посещения музея («Выделись из толпы») оказывала противоположный эффект. Реклама, упирающаяся на избранность, была чрезвычайно успешна среди людей, которые смотрели романтический фильм, и чрезвычайно неуспешна среди зрителей боевика.

Это соотносится с главным тезисом нашей книги:

эффективность убедительных сообщений будет сильно зависеть от типа «открывалки», использованной непосредственно перед сообщением.

Введите людей в тревожное состояние с помощью этой «открывалки» – они будут стремиться к безопасности, и сообщения, основанные на общности, возьмут верх. А сообщения, основанные на отличительности, дадут сбой. Используйте «открывалку», вводящую людей в романтической состояние, и все будет наоборот.

\* \* \*

Почти на всех теле– и радиостанциях есть специальный человек, который разбирается с «трафиком» рекламы. Он распределяет рекламные места так, чтобы каждый ролик был размещен в разных временных отрезках в течение дня и не выходил в эфир в непосредственном соседстве с рекламой конкурента. Практики рекламы знают, что смертный грех «трафик-менеджмента» – поставить рекламу пикапов «Форд» бок о бок с рекламой пикапов «Тойота». Это вызывает возмущение рекламодателей, которые понимают, что ошибки такого сорта «сливают» их сообщение и зря расходуют их деньги.

Однако я уверен, что ни один рекламщик не ведает о потенциально более весомых финансовых последствиях иного подхода к размещению рекламы: контент программы не только подвергает аудиторию воздействию сопровождающих ее рекламных сообщений, но и пре-убедительно готовит к воздействию определенных *типов* рекламных сообщений.

Я уверен: рекламщики компании «Форд» не знают, что ролики, прославляющие пикап *F-150* как «самый продаваемый грузовик Америки на протяжении 39 лет» (как говорится в некоторых рекламных материалах), лучше размещать в криминальных драмах, ужасниках и новостных программах, отказываясь от размещения в романтических комедиях и мелодрамах.

И также они не знают, что рекламу, расхваливающую оригинальность внешнего оформления *FX*, чтобы побудить покупателя «быть готовым выделяться» (как говорится в некоторых рекламных материалах), лучше размещать как раз в мелодрамах. Увы «Форду»! (*Примечание 36.*)

## **А теперь о другом: меняйся – и быстро!**

Когда мы впервые замечаем вокруг себя перемены, наше внимание буквально летит к ним. Мы в этом отношении не одиноки. Эта реакция

широко распространена во всем животном мире.

Любой, кто изучал психологию профессионально, знает ее истоки. В революционной серии экспериментов великий русский ученый Иван Павлов добивался слюноотделения у собак в присутствии какого-то фактора – к примеру, звона колокольчика, – который никак не мог напрямую вызывать эту реакцию. Павлов просто звонил в колокольчик непосредственно перед тем, как дать собакам пищу, повторяя эту операцию снова и снова. Вскоре у собак начиналось слюноотделение при звуке колокольчика даже в отсутствие всякой пищи. Но мало кто знает продолжение этой истории.

После того как множество опытов убедили Павлова в надежности его монументального открытия «классического обусловливания», он решил показать результаты другим. Но когда он приглашал к себе в институт гостей, демонстрация обычно оканчивалась провалом. То же самое случалось, когда кто-то из его ассистентов обучал собаку в одном из экспериментальных помещений института, а потом приглашал Павлова посмотреть результаты. Слишком часто собака не реагировала, ассистент сокрушался, а его начальник недоумевал.

Наконец, до Павлова дошло, что оба сбоя можно объяснить одной причиной: когда собака входила в новое для нее помещение, и сам Павлов, и его гости становились новыми стимулами, которые перехватывали внимание собаки, отвлекая его от колокольчика и пищи и направляя на изменившиеся обстоятельства. Павлов назвал это *исследовательским рефлексом*. Он понял, что для выживания любому существу необходимо замечать мгновенные изменения в среде, исследуя и оценивая различия на предмет опасностей или возможностей. Это настолько мощный рефлекс, что он преобладает над всеми прочими.



**Рефлектус помехус.** Одна из собак Павлова изображена на фото с пробиркой для сбора слюны. Когда какой-то новый стимул в лаборатории привлекал внимание собаки, условная реакция исчезала.

*Публикуется с любезного разрешения Rklawton*

Мощное воздействие быстрой смены среды можно наблюдать в повседневном явлении, с которым все знакомы. Вы выходите из одной комнаты в другую с какой-то конкретной целью, но, оказавшись там, забываете, зачем пришли. Прежде чем проклинать свою дырявую память, рассмотрите возможность другой (и научно задокументированной) причины этой оказии.

Проход сквозь дверной проем заставляет вас забыть о вашей цели, потому что резкая перемена в обстановке перенаправляет внимание на новую среду – и в результате отвлекает от цели, выбрасывая ее из вашей памяти.

Мне нравится это открытие, поскольку оно предлагает успокаивающее объяснение моей собственной забывчивости. Я могу сказать самому себе: «Не волнуйся, Чалдини, дело не в тебе, дело в этом клятом дверном



проеме».

Сто лет спустя после открытий Павлова нашу реакцию на перемены больше не называют рефлексом. Ее окрестили *ориентировочной реакцией*. Ей посвящено множество исследований. Она не ограничивается органами чувств, как думал Павлов, но распространяется на всевозможные физические адаптации, включая дыхание, кровоток, потоотделение и сердечный ритм.

Электрические импульсы, известные под названием «о-волна» (ориентировочная волна), проходят через зоны мозга, связанные с оценкой. Схематизируя подъем и спад о-волн у людей, подключенных к приборам, регистрирующим работу мозга, нейробиологи распознали типы стимулов, которые наиболее мощно переключают внимание. Одна такая категория сигналов заслуживает нашего рассмотрения, поскольку обладает важными свойствами в области влияния (*Примечание 37*).

Однажды я провел год в качестве приглашенного ученого в Анненбергской школе коммуникаций и журналистики в Южно-Калифорнийском университете. Я хотел узнать о подходах массовых СМИ к убеждению. Одной из главных причин, по которым я выбрал Анненбергскую школу, помимо качества преподавания, был опыт ее учащихся.

Многие из тех, кто готовился к получению ученых степеней, прежде имели опыт работы в радио– и телевидении или отраслях киноиндустрии. И я думал, что эти студенты станут ценными источниками сведений, как оказывать влияние при коммуникации в СМИ. Одна женщина, которая продюсировала успешные рекламные ролики, а также документальные фильмы, высказалась по этой теме особенно познавательно.

Она утверждала, что в обеих этих сферах ориентированному на убеждение продюсеру, писателю или режиссеру необходимо заботиться главным образом о съемках и монтаже. Все прочее, говорила она, – это всего лишь вариации и улучшения этих фундаментальных составляющих. Помню, я тогда подумал: «Ну, разумеется, съемки хотелось бы контролировать очень тщательно, поскольку они обеспечивают контент; это очевидно. Но придавать такое же значение *монтажу* – простому переключению с одного аспекта контента на другой? Это для меня новость».

Когда я стал расспрашивать об этом, женщина-продюсер привела обоснование, которое хорошо вписывается в концепцию пре-убеждения: «Монтаж используется, чтобы заставлять людей переключить внимание на те части вашего сообщения, на которых вы хотите его сфокусировать».

Иными словами, монтаж очень важен для успеха убеждения, поскольку с его помощью можно манипулировать контентом, чтобы подставлять под фокус внимания ту черту сообщения, которую мастер убеждения считает наиболее убедительной, – переключая камеру на эту черту. Такой монтаж будет вызывать ориентировочную реакцию на выигрышную черту контента у зрителя еще *до того*, как она произведет на него впечатление.

Я знаю, не существует никаких доказательств, что другие рекламщики или продюсеры научились в полной мере использовать это открытие. Мне также известно, что по крайней мере телерекламщики неверно понимают его суть.

Исследования подтверждают: вместо того чтобы использовать монтаж избирательно, привлекая внимание исключительно к важным граням сообщения, телерекламщики предпочли увеличивать (бессистемно и сильно) общую частоту переключения сцен в своих рекламных клипах – более чем на 50 процентов за минувшие годы ее истории. Зрители вполне предсказуемо перестают понимать цели такой рекламы и раздражаются, что фокус их внимания так часто и бессистемно гоняют туда-сюда.

В результате перегруженные переключениями рекламные клипы притягивают больше внимания в целом, но они обеспечивают гораздо меньшее запоминание и существенно слабее убеждают. Легко понять почему: внимание зрителей не фиксируется на лучших моментах рекламы, а рассыпается по всем релевантным и нерелевантным деталям. Этот результат похож на смерть от тысячи порезов (*Примечание 38*).

\* \* \*

Существует много каналов коммуникации, которые, в отличие от широковещательных СМИ, представляют фрагменты убедительной информации в законченной, неизменяемой форме – например, газеты, журналы, книги, листовки, витрины, рекламные щиты, интернет-рассылки и т. д. Как следствие, они не могут использовать монтаж, чтобы захватывать и направлять внимание аудитории. В этом случае мастера убеждения прибегают к более традиционной тактике. Они вводят в сообщение *фактор новизны* – то есть то, что кажется оригинальным, непривычным или удивительным и хорошо привлекает внимание.

И при условии, что выделяемый объект обладает достоинствами, его привлекательность может превзойти привлекательность таких же достойных или даже более стоящих соперников. Некоторые новейшие

исследования составили ранее неизвестный маршрут к дифференциации такого завидного типа.

В Главе 3 мы говорили об одном способе, которым маркетологи заставляют нас уделять избирательное внимание ценности их товаров: они вручают нам вопросник для оценки качества их предложений, не прося оценить предложения конкурентов. Но есть и более тонкие способы достижения той же цели.

Рассмотрим результаты исследования, проводившегося в Северо-Западном университете. Исследователи давали участникам онлайн-опроса информацию о двух диванах, которые мы назовем «Мечта» и «Титан». Эти два дивана, производимые разными мебельными компаниями, были сопоставимы во всех отношениях, кроме подушек. Подушки «Мечты» были мягче и комфортнее, чем у «Титана», но менее долговечными.

При сравнении один на один потенциальные покупатели предпочитали большую прочность подушек «Титана» мягкости «Мечты» – 58 процентов против 42. Но это соотношение изменилось, когда исследователи разослали ту же информацию другой выборке участников, добавив сведения о качествах трех других моделей диванов. Эти дополнительные диваны не были соперниками первым двум, поскольку имели слабости по ряду показателей, но у всех них были прочные подушки, как у «Титана». В этом раунде сравнений «Мечта» одержала верх над всеми прочими моделями – на этот раз завоевав 77 процентов голосов.

Это было поразительное открытие. Казалось, что появление соперников снизит, а не увеличит число выборов «Мечты», хотя бы по причине увеличения вероятностей. Кроме того, «Титан» по-прежнему оставался среди доступных альтернатив и по-прежнему обладал всеми своими сильными сторонами. Почему же дополнительные диваны создали заметный перекося в пользу «Мечты»?

После проведения множества экспериментов на эту тему исследователи уверены, что знают ответ: добавление трех моделей с прочными подушками выделило «Мечту» из четырех других возможностей в категории мягкости и комфортности подушек. А отличие, как мы убедились, переключает внимание на отличительный фактор. Удобство подушек стало казаться более значимым.

Увы, практики не используют подавляющее большинство научных данных, касающихся убеждения. Даже такие ценные находки, как эта (*Примечания 39, 40*).

## **Глава 6**

### **Повелители внимания № 2: магнетизеры**

Преимущества привлечения внимания к конкретному стимулу очевидны. Но еще есть существенное преимущество в его *удержании* на этом стимуле. Коммуникатор, который умеет закрепить фокус внимания аудитории на благоприятных аспектах сообщения, увеличивает вероятность, что контраргументы из внимания выключатся и возражений не будет.

Определенные виды информации могут и привлекать внимание, и удерживать его. Например, информация о самом себе характеризуется этим неотразимым сочетанием. Если сомневаетесь, попробуйте провести маленький эксперимент с друзьями. Сделайте групповой снимок цифровой камерой, а потом передавайте получившееся фото из рук в руки. Наблюдайте, как каждый человек рассматривает фотографию, прежде чем передать ее дальше. Если ваши друзья похожи на моих – или, если уж на то пошло, на меня самого, – они будут бросать и первый, и последний взгляд на себя и рассматривать свое изображение дольше всех остальных.

#### **Информация о самом себе**

Нет сомнений, что информация о самом себе, или саморелевантная информация, – невероятно мощный магнит для внимания. Ее значение для пре-убедительного социального влияния огромно. В области медицины, когда адресат получает сообщение, которое рассчитано конкретно на него (например, в нем упоминается возраст, пол или история болезни адресата), он с большей вероятностью уделит ему внимание, найдет его интересным, воспримет всерьез и сохранит как справочную информацию на будущее.

Крупномасштабные базы данных, оцифрованные истории болезни и мобильные телефоны делают адаптацию и доставку индивидуализированных сообщений все более легкоосуществимой и экономичной. Любому коммуникатору от здравоохранения, который не использует такие инструменты, должно быть стыдно.

Фиксирующее фокус внимания воздействие информации о самом себе применимо и к коммерческим сообщениям. Предположим, вы – консультант по влиянию, и к вам обращаются за помощью в продвижении

на рынок нового антиперспиранта. Его целевая аудитория – белые мужчины средних лет, принадлежащие к рабочему классу или нижней прослойке среднего. Назовем его, например, «Пит-Стоп».

Предположим далее, что данный товар имеет железные научные доказательства своей выдающейся эффективности, и рекламное агентство планирует подчеркнуть это в рекламной кампании. Но агентство не уверено, что нужно сказать *в первую очередь*, чтобы привлечь внимание аудитории к остальному рекламному сообщению. Вот почему рекламщики пришли к вам. Они хотят узнать ваше мнение по поводу начальных строчек рекламного проспекта.

*«Проходит год за годом, и люди, возможно, смирились с тем, что антиперспиранты уже просто не станут лучше. Возможно, они смирились даже с уродливыми пятнами на одежде после жарких дней и тяжелого труда. Но больше им не придется с этим мириться».*

Какие вроде бы незначительные изменения в формулировке вы могли бы предложить, чтобы увеличить шансы на успех кампании «Пит-Стопа»? Заменить общие слова *люди* и *они* персонализирующим местоимением *вы*! Согласно результатам исследования, проведенного в Государственном университете Огайо, ваша маленькая модификация улучшит отношение аудитории к этому товару.

Разумеется, поскольку информация, связанная с вами, обеспечивает сообщению только внимание – а не автоматическое одобрение, – вашей рекламе необходим сильный последующий аргумент в пользу «Пит-Стопа», чтобы придуманное вами переключение на «вы» сработало. Как продемонстрировало исследование Университета Огайо, если остальная часть вашей рекламы представит слабые доказательства эффективности «Пит-Стопа», переключение на персонализированное вступление лишь снизит благосклонность аудитории, ставшей теперь более внимательной, к данному товару.

Это еще один урок по пре-убеждению – берите и пользуйтесь. Когда у вас есть хорошее предложение, вы можете применять – в качестве «открывалок» – простые *персонализирующие* сигналы (например, местоимение *вы*), чтобы предрасположить аудиторию к внимательному рассмотрению этого сильного предложения еще до того, как она его увидит или услышит (*Примечание 41*).

Существует другая ситуация, когда привлекающие внимание персонализирующие сигналы могут воздействовать на успех убеждения. Это встреча, где люди публично докладывают о своих взглядах наряду с другими.

Я получил памятный урок, когда в начале моей карьеры меня попросили выступить и рассказать о моих исследованиях на международной конференции, спонсированной крупной корпорацией. Я нервничал. Мне прежде редко приходилось выступать перед деловой аудиторией, а перед международной – и вовсе никогда. Тревожность только усилилась, когда я узнал, что мое выступление запланировано после «художественного антракта», во время которого прославленный танцовщик Эдвард Виллелла исполнит сцену из балета Джорджа Баланчина и Игоря Стравинского «Аполлон».

Эта последовательность событий ответственна за два моих главных разочарования, связанные с этой конференцией. Первое из них было вполне ожидаемо: аудитория была заморожена балетом – это был Баланчин, это был Стравинский, это был Виллелла, это был, в конце концов, «Аполлон»! И в сравнении с ними последовавшая далее моя презентация имела бледный вид.

Но было и второе несчастное стечение обстоятельств, которого я не мог предугадать. Хотя я сидел в первом ряду во время исполнения танца, я его так и *не увидел*. Он полностью прошел мимо меня, и я знаю почему: я был сосредоточен на себе и своей грядущей речи со всеми ее аргументами, переходами, паузами и тезисами. То упущенное впечатление – мой вечный повод для сожаления: в конце концов, это ведь были Баланчин, Стравинский и т. д. Я пал жертвой того, что бихевиористы называют «эффектом следующего в очереди», – и после того случая научился избегать его и даже использовать к своей выгоде. Возможно, вы сумеете сделать то же самое.

Предположим, у вас есть потрясающий план, и вы с нетерпением ждете совещания, цель которого – разобраться с повторяющейся кадровой проблемой. Предположим также, что эта рабочая группа встречается достаточно часто, все ее члены знакомы с остальными участниками. Есть привычный формат встречи: каждый из сидящих за столом должен поочередно высказаться, огласив свою позицию и рекомендации. Предположим, вы заметили, что один из этих выступающих – Алекс, менеджер, который регулярно играет на этих совещаниях первую скрипку. Он обычно предлагает то решение проблемы, которое в итоге выбирает вся группа. Определиться с вашей стратегией на предстоящей встрече легко: вы постараетесь занять кресло рядом с Алексом, чтобы он мог внимательно выслушать все, что вы скажете в своем тщательно выверенном выступлении.

И это было бы ошибкой. Неважно, изложите вы свое заявление прямо

перед Алексом или после него, согласно эффекту «следующего в очереди», Алексу будет трудно осмыслить ваше решение, сколь бы хорошим оно ни было.

Если ваше выступление случится прямо перед выступлением Алекса, он, скорее всего, упустит детали, поскольку будет мысленно репетировать то, что планирует сказать. Если вы выступите непосредственно после Алекса, он, скорее всего, упустит детали, поскольку будет внутренне повторять то, что только что сказал. Именно это произошло со мной на той международной конференции. Центробежная и центростремительная силы моей сосредоточенности на самом себе не дали мне оценить достоинства события (*Примечание 42*).

Какую же стратегию вам лучше выбрать на совещании? Я предложил бы наметить курс, который принимает во внимание и эффект «следующего в очереди», и эффект «что в фокусе, то и есть причина». Займите место за столом напротив Алекса; тогда 1) его выступление будет отстоять от вашего достаточно далеко, чтобы он полностью услышал вас, и 2) он сможет хорошо вас видеть и разглядит в вас человека, целиком и полностью ответственного за открытия, содержащиеся в вашей замечательной рекомендации по разрешению проблемы.

Разумеется, если вы не придумали взвешенного и правдоподобного решения проблемы, вам лучше сесть прямо рядом с ним; тогда он, полностью сфокусированный на себе, вряд ли заметит этот факт.

Хотя персонализирующая информация может считаться суперклеем для внимания, другой род информации тоже обладает этим эффектом, но в значительно менее признанной степени. Чтобы объяснить его как следует, нам придется устроить экскурсию в историю психологии – которая приведет нас в пивную в Германии времен 1920-х годов.

## **Незавершенность**

Признанным отцом современной социальной психологии является Курт Левин. Прежде чем эмигрировать в Соединенные Штаты, около десяти лет он преподавал в Берлинском университете. Одна из его учениц, литовка Блюма Зейгарник, входила в группу студентов и аспирантов, которые регулярно встречались с Левином в местном пивном ресторане для обсуждения идей. И вот однажды разговор переключился на любопытный талант одного тамошнего официанта. Не делая никаких записей, он умел запоминать и безупречно распределять заказы – еду и напитки, – какой бы

большой ни была компания посетителей.

Левин и Зейгарник решили изучить возможности впечатляющей памяти этого человека. После того как он обслужил всех членов группы Левина (опять-таки безупречно), они накрыли свои тарелки и бокалы салфетками, попросили его вновь подойти к столу и рассказать, что заказал каждый из них. Однако на сей раз официант не смог этого сделать – даже приблизительно.

Что же послужило причиной такого странного результата? Разумеется, прошло какое-то время, но это казалось маловероятным объяснением, поскольку времени хватило только на то, чтобы обедающие прикрыли свои тарелки и бокалы салфетками. Левин и Зейгарник заподозрили иную причину: как только официант ставил последнюю тарелку перед последним обслуживаемым клиентом из компании, его задача по обслуживанию данного стола качественно менялась, становясь из *незавершенной* – *завершенной*. А незавершенные задачи запоминаются лучше, концентрируя внимание, чтобы их можно было успешно выполнить и забыть.

Когда выполнение задачи завершено, ресурсы внимания переключаются к другим объектам; но пока первоначальная деятельность не окончена, повышенный уровень внимания принадлежит ей.

Чтобы проверить это умозаключение на деле, Зейгарник провела ряд экспериментов. Обнаруженные ею закономерности стали называть *эффектом Зейгарник*. Впоследствии по этой теме было проведено уже 600 исследований, и по ним напрашиваются два важных вывода.

Первый (и полностью согласующийся с развитием событий в пивном ресторане): при выполнении задачи, которую мы обязаны выполнить, мы будем помнить все ее элементы лучше, если мы еще не завершили ее, поскольку наше внимание будет оставаться притянутым к ней. Второй: если мы заняты такой задачей и нас прерывают, мы ощущаем дискомфортное, гложущее стремление вернуться к ней. Это стремление – которое также побуждает нас вернуться к недорассказанным историям, нерешенным проблемам, оставшимся без ответа вопросам и недостигнутым целям – отражает жажду когнитивного завершения.

Первый из этих выводов – что незавершенность задачи может сделать все, относящееся к ней, более запоминающимся, – помогает объяснить результаты следующих исследований. В одной серии экспериментов люди либо смотрели, либо слушали телепрограммы, которые включали рекламу



безалкогольных напитков, ополаскивателя для зубов и болеутоляющего средства. Впоследствии исследователи проверяли, насколько хорошо они запомнили рекламу.



**Непрерывная жизнь.** Блюма Зейгарник в Берлине, вскоре после начала работы над «эффектом Зейгарник», и 50 лет спустя, в Москве, незадолго до конца своей продуктивной жизни.

*Публикуется с любезного разрешения Андрея Зейгарник*

Лучше всего запоминались подробности рекламных клипов, которые исследователи останавливали за 5–6 секунд до их естественного окончания. Более того, лучшее запоминание деталей незавершенных рекламных клипов становилось очевидным и незамедлительно, и два дня спустя, и (в особенности) две недели спустя, демонстрируя властную силу, которую имеет над нами незавершенность.

Пожалуй, еще более озадачивающими являются открытия, касающиеся степени привлекательности красивых молодых людей для студенток колледжа. Эти девушки участвовали в эксперименте, в ходе которого привлекательных студентов-парней (чьи фотографии и биографии

были предложены девушкам для ознакомления) просили оценивать их на основе информации, выложенной в «Фейсбук». Исследователи хотели знать, каких из этих мужчин-«судей», в свою очередь, предпочли бы девушки. Как ни удивительно, это оказались не те парни, которые ставили девушкам самые высокие оценки. Напротив, это были мужчины, чьи оценки оставались еще неизвестны им.

Дополнительная информация позволяет понять этот загадочный результат. Во время эксперимента девушки то и дело вспоминали именно тех мужчин, чьи оценки пока не были оглашены. Это подтверждало мнение исследователей: когда какой-то важный результат неизвестен людям, «они едва ли способны думать о чем-либо ином». А как мы знаем, регулярное внимание, уделяемое объекту, заставляет его казаться более стоящим внимания. И неоднократное фокусирование внимания девушек на *этих* мужчинах заставляло тех казаться наиболее привлекательными (*Примечание 43*).

\* \* \*

А каковы последствия того, что незавершенность задачи может вызывать дискомфорт? И что люди готовы действовать, чтобы избавиться от него? Есть ли какие-то уроки, которые мы можем извлечь из этой информации?

Проблема, которой подвержено большинство писателей, – прокрастинация. Писать трудно; по крайней мере, трудно писать хорошо (смс не считаются). В связи с этим рассмотрим диалог между великим британским романистом Сомерсетом Моэмом и молодым журналистом.

– Скажите, мистер Моэм, любите ли вы писать?

– Я люблю, когда все уже написано (*Примечание 44*).

И в этом вся проблема. Все писатели хотят добраться до станции «Когда все уже написано», но попасть туда – не такая уж легкая задача. То же относится и к непрофессиональным писателям – например, авторам длинных отчетов и документов, предназначенных для коллег или начальства. Тем легче уступить искушению и обратить внимание на какую-то другую деятельность – например, навести порядок на письменном столе, проверить новости, позвонить, сходить за кофе... У меня тоже нет от этого иммунитета. Однако у одной из моих коллег он, похоже, был.

Она всегда впечатляла меня количеством материала, выходящего из-под ее пальцев в виде непрерывного потока комментариев, статей,

отдельных глав и целых книг. Когда я спросил, как ей это удастся, она сказала, что у нее нет никаких секретов. Вместо этого она показала мне журнальную статью, которую прочла много лет назад и с тех пор хранила.

Автор статьи давал писателям советы, как увеличить продуктивность. Действительно, в этом списке рекомендаций не было никаких секретов. Он включал такие методы, как установление конкретного времени для ежедневной работы, ограничение отвлекающих факторов в это время и вознаграждение себя, любимого, за хороший дневной «урожай». (По-видимому, это и есть подходящий момент, чтобы сходить за кофе.) Идеи из этого списка показались мне разумными, но не особенно полезными в моем случае, поскольку я уже перепробовал некоторые из них – без заметного эффекта. А затем коллега между прочим упомянула собственную стратегию, которой я и пользуюсь с тех самых пор.

Она никогда не позволяет себе завершить сеанс работы, поставив точку в конце абзаца или даже отдельного предложения. Она уверяла, что ей точно известно, что она хочет сказать, но она просто не позволяет себе высказать это до следующего раза.

Блестяще! Оставляя каждый сеанс работы *почти* завершенным, она использует мотивирующую силу стремления к завершению, чтобы поскорее, сгорая от нетерпения, вернуться за письменный стол и снова начать писать.

Так что у моей коллеги все же был свой писательский секрет. Секрет, который не приходил мне в голову, хотя и должен был, поскольку он присутствовал – ах, если бы я только о нем подумал! – во многих работах по эффекту Зейгарник, которые я хорошо знал. Это было упущение, и больше я не позволял ему повторяться – ни в своей писательской работе, ни в университетском преподавании. Я выяснил, что могу увеличить свою продуктивность в классе благодаря пре-убеждению, начиная каждую лекцию с неоконченной истории – с тайны.

## **Таинственность**

Преподавание в университете – по-настоящему прекрасная работа, причем по самым разным причинам. Однако у нее есть свои трудности. Они проявляются не только в повседневных заботах – нужно должным образом раскрывать темы курса, последовательно обновлять лекции и разрабатывать надежные и справедливые процедуры сдачи экзаменов и

выставления оценок... Они проявляются и в более глобальном вопросе – как заставить студентов слушать лекции со всем вниманием.

Это проблема традиционная, поскольку учебное занятие длится 45 минут и дольше (иногда намного дольше), а это слишком большой промежуток времени, чтобы рассчитывать на постоянно сосредоточенное внимание. Кроме того, речь идет о студентах колледжа, которые переживают пик своей сексуальной активности – или близки к нему. Как же мы можем рассчитывать, что их внимание предпочтет скучного преподавателя у доски ярким и привлекательным сверстникам? (Примечание 45.)

Несколько лет назад я наткнулся на эффективный способ уменьшить эту проблему. Он включает сочетание эффекта Зейгарник и того, что Альберт Эйнштейн объявил «самой прекрасной вещью, какую мы только можем повстречать» и одновременно «источником всякой настоящей науки и настоящего искусства».

Я готовился писать свою первую книгу для широкой аудитории. Перед началом работы я решил пойти в библиотеку и взять все книги, какие сумею найти, написанные учеными для не-ученых. У меня был стратегический план: прочесть все эти книги, выбрать из них, на мой взгляд, наиболее удачные и неудачные разделы, сделать фотокопии этих разделов и разложить их по двум разным стопкам. Затем я собирался перечитать эти статьи, ища конкретные качества, которые отличали обе стопки.

В неудачных статьях я обнаружил «обычных подозреваемых»: отсутствие ясности, канцелярский язык, злоупотребление научным жаргоном и т. д. В удачной подборке я тоже нашел почти все, что ожидал: черты, противоположные слабым статьям, плюс логичную структуру, яркие примеры и юмор. Но я также обнаружил и то, чего не ожидал: все самые успешные фрагменты начинались с какой-нибудь *таинственной истории*. Авторы описывали некую загадку, а затем приглашали читателя прочесть последующий материал как разгадку.

Вдобавок в этом открытии было нечто такое, что показалось мне не просто любопытным, а прямо-таки бесстыдно таинственным. И почему только я не замечал этого метода раньше? Ведь я читал столько научно-популярной литературы!? Как я мог все это время не замечать такого простого механизма?

Ответ, думаю, мне, связан с причиной, по которой этот метод так эффективен: он хватает читателей за шкуру и втягивает в материал. Когда тайны представлены подобающим образом, они настолько увлекательны,

что читатель не может оставаться сторонним наблюдателем, изучающим структуру и элементы повествования. В лихорадке, вызываемой этим особым литературным орудием, не думаешь о писательских приемах: твое внимание магнетически притянато к таинственной истории в силу ее внутренней нераскрытой природы.

Я понял, как сильна жажда завершенности, порожденная таинственными историями, после того как начал рассказывать их на своих лекциях в университете. Я тогда еще был недостаточно опытен и поэтому как-то раз ошибся с расчетом времени. Звонок прозвенел, завершая лекцию, до того, как я дал студентам ответ на загаданную в начале занятия загадку.

На любом университетском курсе, который мне приходилось читать, примерно за пять минут до окончания лекционного часа некоторые студенты начинают готовиться к уходу. Эти признаки видны, слышны и, как следствие, заразительны: шуршат складываемые карандаши и блокноты, закрываются ноутбуки, застегиваются рюкзаки. Но в тот раз не просто не было таких приготовлений, но и после звонка никто не двинулся с места. Более того, когда я попытался так и завершить лекцию, студенты протестующе зароптали. Они не отпускали меня, пока я не рассказал им разгадку тайны. Помню еще, как подумал: «Чалдини, ты наткнулся на настоящую бомбу!»

Помимо того что таинственные истории – превосходные коммуникационные инструменты для привлечения и удержания интереса любой аудитории, я обнаружил еще одну причину для их использования: они превосходят в познавательном отношении другие, более обычные формы преподавания – например, тщательное описание материала курса или опрос по этому материалу.

В то время как описания требуют внимания, а опросы требуют ответов, тайны требуют *объяснений*. Когда я подбивал студентов заняться поиском объяснений, их оценки за тесты шли вверх. Почему? Потому что этот процесс давал им наилучший шанс усвоить материал лекций осмысленно и надолго (*Примечание 46*).

А теперь пример.

Вот мало кем признанная истина, которую я часто стараюсь донести до самых разных аудиторий: в спорах контраргументы, как правило, сильнее аргументов.

Это превосходство особенно проявляется, когда контрутверждение не

просто опровергает утверждение соперника, показывая его ошибочность на конкретном примере, а представляет соперника как в принципе недостойный доверия источник информации.

Высказывание контраргумента, демонстрирующего, что аргументу оппонента не стоит верить, как правило, позволяет преуспеть в единичном споре. Но контраргумент, который подрывает авторитет соперника, показывая его нечестным, как правило, побеждает не только в *этой* битве, но и в *будущих* битвах с этим оппонентом.

Веря в притягательную силу загадок, я предпочитаю представлять информацию в формате таинственной истории, чтобы добиться лучшего ее понимания.

Существуют различные способы преподнести сообщение о мощи контраргументов, основанные на таинственной истории. Вот один из них.

1. ***Создай таинственность.*** Большинство людей знакомы с легендарными рекламными кампаниями сигарет, в которых принимали участие верблюды Джо, символ «Кэмел», мальборо-мэн и слоган «Вирджиния Слимс» – «Ты прошла долгий путь, детка». Но, пожалуй, самое эффективное из всех маркетинговых решений, когда-либо принятых табачными компаниями, похоронено и почти никому не известно: после трехлетнего десятипроцентного снижения потребления табака в Соединенных Штатах в конце 1960-х годов табачные воротилы сделали нечто, оказавшее на отрасль экстраординарное воздействие. Оно подстегнуло потребление, одновременно сократив затраты на рекламу на треть. Что же это было?

2. ***Углуби таинственность.*** Ответ на этот вопрос тоже кажется экстраординарным. 22 июля 1960 года, во время слушаний в конгрессе США, представители крупнейших американских табачных компаний высказались в поддержку предложения о запрете всей их рекламы на телевидении и радио, хотя исследования внутри индустрии показывали, что широкоэвещательные СМИ обеспечивали наиболее эффективные пути к новым продажам. В результате этого беспрецедентного шага табачная реклама отсутствует в эфирах США с 1971 года.

3. ***Сделай наводку на правильное объяснение, рассматривая альтернативные объяснения (и демонстрируя доказательства, опровергающие их).*** Возможно ли, чтобы американские воротилы, пристыженные отчетом главврача службы здравоохранения от 1964 года, который подробно расписал смертельные результаты потребления табака, решили отказаться от части своих прибылей, чтобы способствовать благополучию своих сограждан? Это кажется маловероятным. Ведь

представители другой крупной отрасли США, на которую повлиял запрет, – индустрии широкого вещания – подали иск в Верховный суд США с требованием отменить этот закон через месяц после его вступления в силу.

Так что только табачная индустрия поддержала ограничения, наложенные на ее рекламу. И что же, директора табачных компаний действительно внезапно озаботились здоровьем нации? Вряд ли. Они ни на йоту не ослабили старания увеличить продажи табака. Они просто перенаправили маркетинг своего товара с широковещательных СМИ в печатную рекламу, спонсорство в спорте, сувенирную продукцию и кино. Например, одна табачная компания, «Браун и Вильямсон», за четыре года заплатила за размещение своего товара в 22 фильмах.

**4. Дай намек на правильное объяснение.** Итак, по логике табачных производителей, журналы, газеты, билборды и фильмы были честной игрой; только эфир следовало исключить из рекламного поля. Что же такого особенного было в широковещательных СМИ?

В 1967 году Федеральный комитет по коммуникациям США постановил, что его «доктрина справедливости» применима к выпуску табачной рекламы. Доктрина справедливости требовала, чтобы равное рекламное время было предоставлено на радио и телевидении – *исключительно* на радио и телевидении – всем сторонам, когда затрагивались важные и противоречивые вопросы. Если одна сторона покупала эфирное время в этих СМИ, противной стороне должно было быть предоставлено бесплатное время для контраргументов.

**5. Разгадай загадку.** Это решение оказало незамедлительное воздействие на широковещательную рекламу. Впервые антитабачные силы, такие как Американское онкологическое общество, могли позволить себе озвучивать в эфире контраргументы к предложениям табачных компаний. Они делали это через антирекламу, которая оспаривала правдивость образов в рекламе табака. Если табачная реклама показывала здоровых, привлекательных, независимых персонажей, противодействующая реклама утверждала, что в действительности употребление табака ведет к ухудшению здоровья, уменьшению привлекательности и рабской зависимости.

За три года показа эти антитабачные клипы сократили потребление табака в Соединенных Штатах почти на 10 процентов. Поначалу табачные компании реагировали предсказуемо, увеличивая свои рекламные бюджеты, чтобы попытаться справиться с трудностями. Но по правилам доктрины справедливости на каждую рекламу табака такое же время должно было быть предоставлено контррекламе, которая откусывала

очередной кусок от прибылей индустрии.

Табачные компании, уловив логику происходящего, сделали «ход конем» и отказались от рекламы, но только в эфире, где применялась доктрина справедливости. Так они гарантировали себе, что антитабачным силам больше не достанется бесплатного эфирного времени для контраргументов. На следующий год после изгнания табачной рекламы из эфира табачные компании отметили существенный подъем продаж вкупе с существенным сокращением затрат на рекламу.

**6. Сделай вывод для изучаемого феномена.** Противники табака обнаружили, что могут пользоваться контраргументами, чтобы подрывать эффективность табачной рекламы. Но директора табачных компаний усвоили урок и выгадали на нем.

Один из лучших способов повысить лояльность аудитории к своим аргументам – уменьшить доступность веских контраргументов, потому что контраргументы, как правило, сильнее аргументов.

Информация о превосходстве воздействия контраргументов – это *объяснение*. Объяснение не только помогает распознать основные факты (например, «табачные компании США добились успеха в запрещении их рекламы на ТВ и радио») или ответить на вопросы («Каков был результат? Компании ощутили скачок продаж и сокращение затрат на рекламу»). Оно помогает понять, как определенные психологические процессы привели к обоим событиям, не объяснимым никак иначе (*Примечания 47, 48*).

Обратите внимание, что этот тип объяснения предлагает не только какой-то более-менее удовлетворительный концептуальный рассказ. Благодаря своей интриге он несет дополнительный бонус. Он – часть презентации, построенной так, чтобы привлекать внимание аудитории к *тонкостям* информации. Ведь чтобы разгадать любую тайну или детективную историю, наблюдатели должны распознать релевантные детали.

Задумайтесь об этом: нам доступно средство, которое не только поддерживает сосредоточенность аудитории, но и заставляет ее уделять внимание деталям – необходимым, но нередко скучным и ускользающим от внимания частностям нашего материала. Чего еще может желать коммуникатор с сильной, но непростой концепцией?





**Таинственное притяжение.** Самая знаменитая картина всех времен – «Мона Лиза» да Винчи – с самого начала вызывала вопросы, остававшиеся без ответов. Улыбается ли она? Если да, то что означает эта улыбка? И как удалось художнику передать столь загадочное выражение? Несмотря на непрекращающиеся дебаты, ясно одно: ее неразгаданные тайны объясняют значительную долю внимания публики.

© *Andrei Iancu/Dreamstime.com*

Ах да, кстати, есть выразительный ответ на вопрос, что является «самым прекрасным из того, что мы только можем повстречать» и «источником всякой настоящей науки и настоящего искусства». По утверждению Альберта Эйнштейна, это тайна.

## **Часть 2**

### **Процессы: роль ассоциаций**

## Глава 7

### Первичность ассоциаций: «Я ассоциирую – следовательно, мыслю»

В семействе идей сирот нет. Каждое представление существует в тесном кругу родственников, связанных общей системой ассоциаций. Физиология и биохимия этих связей – нейроны, аксоны, дендриты, синапсы, нейротрансмиттеры и т. д. – были и остаются источником восхищения для многих ученых. Увы, только не для меня. Внутренняя работа этих нервных процессов всегда интересовала меня меньше, чем их внешние последствия. Особенно последствия, связанные с влиянием мастерской коммуникации на человеческие оценки и поступки.

#### Мыслить – значит ассоциировать

Основополагающая структура умственной деятельности такова: все операции мозга фундаментально и неизбежно возникают из голых ассоциаций. Как аминокислоты можно назвать строительным материалом жизни, так и ассоциации можно назвать строительным материалом мышления (*Примечание 49*).

В различных тренинговых программах по влиянию часто можно услышать, как инструкторы говорят участникам: чтобы убедить других принять сообщение, необходимо пользоваться языком, который управляет мыслями адресата, его восприятиями или эмоциональными реакциями. Отчасти это кажется мне правильным.

Мы убеждаем других, используя язык, который управляет их ассоциациями к нашему сообщению. А их мысли, восприятия и эмоциональные реакции попросту следуют из этих ассоциаций.

Последствия эффективной коммуникации особенно выразительно проявились в исследовательской программе, созданной ради ответа на вопрос: «Для чего главным образом нужен язык?» Ведущим программы является прославленный психолингвист Гюн Семин, чей вывод сводится к следующему: главная цель речи – направить внимание слушателя на избранный сектор реальности. Как только эта цель достигнута,

существующие ассоциации слушателя с этим, теперь выделенным, сектором возьмут верх, определяя реакцию.

В вопросах убеждения это утверждение кажется мне революционным. Нам больше не следует думать о языке как о механизме передачи, как о средстве для доставки адресату представления коммуникатора о реальности. Вместо этого нам следует считать язык в первую очередь механизмом влияния – средством побуждать адресата *разделить наше представление* или, по крайней мере, действовать в согласии с ним.

Например, когда мы рассказываем о своей оценке фильма, наше намерение – не столько объяснить свою позицию другим, сколько убедить их в ее правильности. Мы достигаем этой цели, применяя язык, ориентирующий слушателей на ассоциации, благоприятные для нашей точки зрения.

Особенно интересны те лингвистические инструменты, которые направляют внимание к тому или иному аспекту реальности. Они включают *глаголы*, привлекающие внимание к конкретным чертам ситуации; *прилагательные*, притягивающие фокус внимания человека к качествам (а не поступкам) других; *личные местоимения*, которые подчеркивают существующие отношения; *метафоры*, которые очерчивают состояние дел так, что оно интерпретируется одним-единственным образом; или просто конкретную *фразу*, которая ассоциируется у слушателя с намеченными коммуникатором мыслями.

Давайте сначала исследуем последний – и самый простой – из этих инструментов.

## **Не говори зла – и не станешь его причиной**

Не так давно мне довелось иметь дело с организацией, которая стремится так формировать язык «для внутреннего пользования», чтобы мысленные ассоциации гарантированно согласовались с ее корпоративными ценностями.

Представители этой компании – *SSM Health*, некоммерческой системы больниц, лечебниц, домов престарелых и прочих подобных учреждений – попросили меня выступить на ежегодной конференции для руководства. Я согласился, отчасти из-за «звездной» репутации *SSM*. Я знал, что это первая организация в области здравоохранения, которой была присуждена национальная премия качества Малькольма Болдриджа.

Премией Болдриджа, традиционно вручаемой каждый год

президентом Соединенных Штатов и присуждаемой министерством торговли страны, отмечают организации, которые демонстрируют высочайшие уровни результативности и лидерства в своей сфере. Мне стало интересно, что именно делала SSM, чтобы достичь такого блестящего результата, и я был рад принять приглашение, чтобы выяснить это.

Во время конференции я узнал, к примеру, что лозунг «Работники – двигатель успеха», заявленный на сайте компании, – не просто слова. Хотя мою кандидатуру выбрали в результате жесткого процесса отбора и привезли к месту проведения конференции за тысячу миль, я не был на ней главным оратором. В день моего выступления ключевая презентация носила название «Тематический доклад наших сотрудников», и представляли ее семеро служащих, которые друг за другом рассказывали о своем участии в каком-то выдающемся проекте в прошлом году.

Я также узнал, что в два других дня конференции еще четырнадцать работников компании выступали с аналогичными презентациями. Я сознавал, что этот метод – повесить 21 служащего, придав им статус ключевых ораторов, – необычен; а применение этой практики, убеждающей, что компания стала выдающейся благодаря своим служащим, еще более необычно. Но к тому времени я уже этому не удивлялся, поскольку ощутил на себе, как непреклонно люди из SSM подкрепляют слово делом – буквально.

Месяцем ранее, беседуя по телефону с организаторами этой конференции, я разговаривал не как обычно, с одним или двумя информаторами, а сразу с шестью служащими SSM. Хотя каждый из них внес свой ценный вклад в процесс, «голосом» всей этой команды был председатель конференции, Стив Барни. Стив был любезен и обаятелен все время нашего разговора вплоть до самого конца, когда его тон внезапно стал жестким, и он выдал следующее предостережение: «В вашей презентации не должно быть никаких «целей», и вы не должны рассказывать, как надо «атаковать» проблемы влияния».

Когда я запротестовал, что отказ от этих составляющих лишит мое выступление его сильных сторон, Стив ответил: «О, вы вполне можете их оставить; просто назовите как-то иначе. Мы посвящаем себя целительской деятельности, поэтому никогда не используем речевые обороты, ассоциирующиеся с насилием. У нас нет *целей*, у нас есть *главные задачи*. Мы не *атакуем* проблему, мы к ней *подходим*».

Во время конференции я расспросил одного из участников, врача-терапевта, о политике «ненасильственного языка». Он сказал: «Да, мы заменили «цели» задачами. И одна из этих задач – не «побить» наших

конкурентов, а обогнать их». И даже пылко обосновал эту позицию: «Неужели вы не понимаете, насколько лучше для нас ассоциировать себя с такими концепциями, как «задача» и «обогнать», вместо «мишень» и «побить»?» Честно говоря, я этого не понимал. Я скептически воспринял то, что такие мелкие изменения в выборе слов сильно повлияют на мышление и поведение людей, включенных в систему SSM (Примечание 50).

Но это было тогда. Теперь я в это уверовал. Моя реакция на строгую политику SSM в области речи трансформировалась из «Господи, какая глупость» в «Боже, как умно!». Это свершилось после изучения одного ошеломительного обзора исследовательских находок.

### **«Случайные» воздействия слов**

*Тот, кто желает убеждать, должен полагаться  
не на верный аргумент, а на верное слово.*

*Джозеф Конрад*

Рассмотрим результаты эксперимента, в котором людей подвергали воздействию неприятных слов, а потом измеряли их агрессивность. В этом исследовании участники должны были расставить тридцать наборов отдельных слов так, чтобы получились осмысленные предложения.

У половины испытуемых, когда они придавали словам правильный порядок, получались в основном предложения, ассоциируемые с агрессией. Например, «бить они он» превращалось в «он бил их». У другой половины испытуемых при правильной расстановке слов получались предложения, никак не связанные с агрессией; например, «замок чинить дверь» превращалось в «почини дверной замок».

Потом все участники решали другую задачу, в рамках которой должны были применить двадцать ударов током к другим участникам, самостоятельно решая, насколько болезненными будут эти удары. Результат вышел пугающим: предварительное воздействие связанных с насилием слов вело к 48-процентному скачку в силе ударов тока.

В свете этих открытий требование удалить насилие из речи обретает совершенно определенный смысл: SSM как организация охраны здоровья должна действовать исходя из фундаментального принципа медицинской этики: «Прежде всего – не навреди». Но обратите внимание, что SSM, как организация *высокоэффективная*, не запрещала использование слов,

связанных с достижениями. Вместо этого она заменяла такие слова, содержащие угрожающие ассоциации (цель, бить), сопоставимыми словами, которые их не содержали (задача, обогнать). Эта практика демонстрирует убеждение лидеров SSM: как перегруженный насилием язык может вести к увеличению наносимого ущерба и должен быть искоренен, так и язык, несущий идею достижений, может вести к увеличению результативности, и его следует придерживаться.

Многие исследования показывают, что деликатное воздействие на людей словами, ассоциированными с достижениями (*побеждать, достигать, преуспевать, овладевать*), улучшает их производительность и результаты в поставленных задачах и более чем вдвое увеличивает готовность продолжать работать над задачей.

Такие доказательства заставили меня изменить мнение о ценности плакатов, которые я периодически вижу на стенах офисов. Излюбленное место их размещения – кол-центры. На этих плакатах, как правило, изображено одно-единственное слово, набранное крупным шрифтом (ПРЕОДОЛЕЙ, ПРЕУСПЕЙ, ДОБИВАЙСЯ, ДОСТИГАЙ), цель которого – подтолкнуть работников к новым достижениям. Иногда это слово представлено на плакате в одиночку; иногда его сопровождает ассоциированное с ним изображение – например, бегунья, выигрывающая забег; иногда представлено только изображение.

Мне прежде всегда казалась абсурдной мысль, что подобные плакаты, вне зависимости от их формы, принесут какую-то пользу. Но, опять же, это было *тогда*. Теперь я так не думаю – на сей раз благодаря канадским исследователям. Они изучали возможность повлиять на продуктивность сборщиков пожертвований, работавших в кол-центре.

В начале рабочих смен всем работникам выдавали информацию, которая должна была помочь им рассказывать абонентам о ценности вклада в то дело, ради которого они собирали пожертвования (на нужды местного университета). Одни работники получали эту информацию в печатном виде на простой бумаге. Другие получали точно такую же информацию, распечатанную на бланке с фотографией бегуньи, выигрывающей забег. Эту фотографию прежде использовали для пробуждения мыслей, связанных с достижениями.

Что примечательно, к концу трехчасовой смены вторая выборка собирала на 60 процентов больше пожертвований, чем их коллеги,

находившиеся (в остальном) в равных с ними условиях. Следовательно, побочный эффект либо простых слов, либо простых образов может оказывать пре-убедительное воздействие на последующие поступки.

Давайте изучим способы убеждения с помощью разных средств речи и начнем с метафор (*Примечание 51*).

## **Метафора – это метадверь к переменам**

*Если хочешь изменить мир, измени метафору.*

*Джозеф Кэмпбелл*

Со времен «Поэтики» Аристотеля (ок. 350 года до н. э.) коммуникаторам советовали использовать метафоры для передачи своих идей. Им говорили, что эффективный способ донести не вполне ясную концепцию до аудитории – описать ее в терминах другой концепции, которую аудитория готова понять.

К примеру, бегуны на дальние дистанции описывают ощущение, когда уже не можешь продолжать забег, словами «врезался в стену». Разумеется, никакая реальная стена тут ни при чем. Но определенные характеристики физического барьера – он преграждает дальнейший путь, его нельзя с легкостью смести с дороги – имеют достаточно общего с телесными ощущениями бегуна, чтобы эта метафора была полезна.

Однако есть и критики, которые жалуются, что метафоры часто вводят в заблуждение. Критики говорят: когда одна вещь (скажем, неспособность больше сделать ни шага) описывается в терминах другой вещи (например, стены), некоторое наложение между ними двумя может существовать, но соответствие обычно далеко от идеального.

Например, настоящая стена, как правило, обязана своим существованием действиям другого человека, не того, который в нее врезается. В то время как «стена» бегуна, как правило, обязана своим существованием действиям самого бегуна – чья подготовка (или отсутствие таковой) и темп забега привели к возникновению этой проблемы. Так что бегуны, применяющие метафору стены, возможно, выбирают не просто риторическую фигуру, цель которой – донести до слушателя ощущение двигательного коллапса. Они, возможно, выбирают форму, намеренно описывающую неудачу как *внешнюю* по отношению к ним, не зависящую от их действий, следовательно, не являющуюся их собственным промахом.





**Победители призывают к победам.** Эта фотография усиливала мышление, связанное с достижениями, и повышала продуктивность людей, которые ее видели.

Вспомните: современный психолингвистический анализ полагает, что главная функция речи – не выражать или описывать, а *влиять*, направляя ассоциации к определенным секторам реальности. Если это так, то метафора, которая побуждает людей мыслить об одном объекте в терминах, ассоциированных с *заранее выбранным* другим объектом, обладает огромным потенциалом как лингвистический инструмент. Больше полусотни лет исследователи отмечали превосходное воздействие правильно примененной метафоры. Однако в последнее время акцент на ассоциациях, присущих метафоре, породил революционные эффекты убеждения.

Предположим, что вы – политический консультант, нанятый женщиной-кандидатом на пост мэра соседнего города. Важной проблемой там является недавний всплеск преступности. Предположим также, что эта женщина и ее партия известны своей жесткой позицией по вопросу преступности. Кандидатка выступает за аресты и тюремное заключение для нарушителей закона. Ей нужен ваш совет: что можно сделать, чтобы побудить избирателей поверить в правильность ее подхода к этой проблеме.

Если вы знаете, как убеждать через метафоры, ваш ответ будет быстрым и уверенным: всякий раз во время публичных выступлений, когда затрагивается эта тема, она должна уподоблять всплеск преступности рыщущему по городу дикому зверю, которого необходимо остановить. Почему? Чтобы взять под контроль дикого зверя, его необходимо поймать и посадить в клетку. В умах ее слушателей эти естественные ассоциации с правильным обращением с рыщущими на свободе свирепыми зверьми будут переноситься на правильное обращение с преступностью и преступниками.

А теперь представьте, что эта кандидатка и ее партия известны иным подходом к проблеме: стремиться остановить рост преступности, занимаясь ее социальными причинами, такими как безработица, недостаток образования и нищета. В данном случае ваш совет тоже будет быстрым и уверенным: во всех публичных выступлениях кандидатке следует уподоблять всплеск преступности быстро распространяющемуся по городу вирусу, который необходимо остановить. Почему? Чтобы взять вирус под контроль, необходимо ликвидировать нездоровые условия, которые позволяют ему размножаться и распространяться. Эти связанные с болезнью ассоциации отныне должны формировать представления горожан

о том, как лучше всего разбираться с проблемой преступности.

Если другие советчики, участвующие в кампании этой кандидатки, начнут воротить нос от вашего плана, называя его «упрощенчеством», познакомьте их со следующими научными данными.

Исследователи Стэнфордского университета давали случайной выборке онлайн-читателей прочесть новостную статью о трехлетнем росте преступности в городе; преступность была изображена в статье в образе свирепого зверя. Другая случайная выборка участников эксперимента читала ту же статью и видела те же статистические данные, за исключением одной детали: криминал в этом случае описывался как свирепый вирус. Позднее всех читателей просили указать предпочтительные для них решения. При тщательном анализе результатов выяснилось, что читатели, которые изначально видели преступность в образе зверя, рекомендовали решения «поймать и посадить». Среди читателей, которые изначально рассматривали преступность как вирус, наблюдался противоположный паттерн – «ликвидировать условия распространения».

Что примечательно, различия в решении из-за изменения одного слова (22 процента) были более чем вдвое больше различий естественных, связанных с полом читателей (9 процентов) или принадлежностью к той или иной политической партии (8 процентов). Составляя прогнозы предпочтений избирателей, политические кампании учитывают роль демографических факторов, таких как пол и партийная принадлежность. Однако они редко учитывают потенциально большую прогностическую способность пре-убедительно примененной метафоры.

Если другие советники кандидатки в мэры принадлежат к тем людям, которые с порога отметают результаты научных исследований как далеких от реальности, вы можете предложить им доказательства из жизни. Максимально результативные менеджеры по продажам понимают силу метафоры.

Вспомните недоучку Бена Фельдмана. Он никогда не занимался бизнесом за пределами 60-мильного радиуса вокруг своего родного городка Ист-Ливерпуль, что в штате Огайо, но стал величайшим страховщиком своего времени (а может быть, и всех времен). На пике своей деятельности, в 1970-х и 1980-х годах, он *лично* заключил больше договоров страхования жизни, чем 1500 из 1800 страховых агентств в Соединенных Штатах. В 1992 году, после того как он попал в больницу с инсультом, фирма *New York Life*, в которой он трудился, решила отметить пятидесятилетний юбилей его работы, объявив «фельдмановский февраль» – месяц, когда все агенты

компании должны были соревноваться между собой, стараясь достичь максимального числа новых продаж. И кто же победил? Бен Фельдман. Как? Звоня возможным клиентам прямо с больничной койки, на которой этот 81-летний мужчина заключил новые контракты на 15 миллионов долларов за 28 дней.

Такая неиссякаемая энергия и преданность делу объясняют некоторые феноменальные достижения этого человека – но не все. Согласно летописи его успеха, он никогда не давил на возможных клиентов, не желавших заключать сделку. Вместо этого он применял легкий (и мудрый) прием, который незаметно и мягко направлял их к заключению договора.

Мистер Фельдман был мастером метафоры. К примеру, когда он говорил о завершении жизненного пути, в его трактовке люди не «умирали», они «уходили из жизни». Эти слова ассоциировались с брешью в семейных обязанностях, которую необходимо будет заполнить. И после этого Фельдман тут же описывал страхование как решение этой проблемы (метафорически согласованное): «Когда *уйдете* вы, – говорил он, – *придут* деньги по вашей страховке». Усвоив этот метафорический урок моральной ответственности в виде покупки страховки, многие клиенты вставали на верный путь – и *шли* по нему.

Чтобы метафора работала, требуется речевая ассоциация между двумя объектами. Но когда эта связь уже есть, метафорическое убеждение можно запустить невербально.

Например, в английском и многих других языках концепция веса – тяжести – метафорически связана с концепциями серьезности, важности и усилий. По этой причине: 1) кадровые работники, просматривая резюме кандидата, прикрепленное к тяжелому (в противоположность легкому) планшету для бумаг, начинают видеть в нем более серьезного претендента на рабочее место; 2) люди, читающие доклад, прикрепленный к тяжелому планшету, начинают считать его тему более важной; 3) чиновники, держащие в руках тяжелый предмет (требующий от них больших усилий), с большим усердием взвешивают все «за» и «против» нового проекта развития для своего города.

Эти открытия вызывают подозрение, что старания производителей облегчить жизнь читателю электронных книг снизят воспринимаемую ценность материала, уменьшат воспринимаемую интеллектуальную глубину автора и количество энергии, которое читатели будут готовы потратить на понимание текста.

Близкие открытия появились в исследованиях другого параметра – личной теплоты. В ходе экспериментов люди, которым давали недолго подержать теплый предмет – например, чашку с горячим кофе (в противоположность охлажденному), – сразу же ощущали более теплые чувства, близость и доверие к окружающим. Следовательно, они становились более уступчивыми и готовыми сотрудничать в социальных взаимодействиях, которые следовали сразу после этого. Очевидно, что мощные метафорические ассоциации могут быть пре-убедительно активированы без единого слова: прикосновения вполне достаточно (Примечание 52).

## **Добавь тепла**

Поскольку негативные ассоциации могут передаваться с той же легкостью, что и позитивные, ассоциативно улавливаемый смысл сообщения может в такой же мере оказаться кошмаром для коммуникатора, что и воплощенной мечтой.

Несколько лет назад один американский чиновник (белый) подвергся настолько массовой критике, что ему пришлось оставить свой пост. Общество возмутило, что он использовал слово *niggardly*, рассказывая о планах распределения весьма скудного бюджета своего учреждения. Это слово означает «скупой» или «скарредный», но негативную реакцию явно породило другое семейство ассоциаций – с оскорбительной кличкой чернокожих американцев (*nigger*).

По аналогичной причине продавцов подержанных машин учат не называть свой товар «бывшим в употреблении» – это создает ассоциации с изношенностью и повреждениями. «Автомобили с пробегом» – такой термин перекидывает ассоциативный мостик к мыслям о мобильности и надежности.

Схожим образом провайдером информационных технологий советуют не говорить потребителям о «стоимости» или «цене» их предложений – эти термины ассоциируются с потерей ресурсов; они должны говорить о «приобретениях» или «вложениях» сумм, ибо эти термины создают ассоциации с концепцией выигрыша и выгоды.

Программы подготовки пилотов и бортпроводников некоторых коммерческих авиалиний учат их избегать связанных со смертью слов и выражений при общении с пассажирами перед полетом и во время него. Устрашающий «конечный пункт назначения» урезается до просто «пункта

назначения», а слово «терминал»<sup>[2]</sup> при любой возможности заменяется словом «гейт».

Знающие маркетологи не просто хотят избежать ассоциаций своих товаров и услуг с чем-то негативным, они хотят одновременно с этим максимизировать ассоциации с благоприятным.

Что же вызывает наиболее яркие ассоциации? В Главе 13 мы расскажем о концепции, на которую люди реагируют с наибольшим количеством негативных эмоций. Но чтобы снизить напряжение, возникающее в результате эффекта Зейгарник, позволю себе краткий анонс: это ненадежность вместе со своими спутниками – ложью и обманом. Ассоциации с этими явлениями наиболее вредоносны для сиюминутных оценок и будущих сделок.

### **Наша неизменная любовь – мы сами**

Фактор, вызывающий наиболее благоприятные ассоциации и соответственно наиболее благоприятно воздействующий на сферу оценки, – это «я». «Я» не только притягивает и удерживает наше внимание как магнит, увеличивая воспринимаемую важность; более того, оно привлекает это внимание к объекту, который щедро связан с самыми позитивными ассоциациями.

Поэтому все, что связано с «я» (или может быть подано как связанное с «я»), немедленно поднимается в наших глазах на определенную высоту. Иногда эти ассоциации могут быть самыми примитивными, но они все равно становятся трамплинами для успешного убеждения.

Люди, которые узнают, что у них совпадает день рождения, место рождения или имя, начинают относиться друг к другу с большей симпатией. Это повышает готовность к сотрудничеству и взаимопомощи. Потенциальные посетители фитнес-клуба проявляют большую готовность записаться на тренировки, если им говорят, что они родились в один день с персональным тренером, который будет их обслуживать. То, что о таких связях можно узнавать через Интернет, не дает «иммунитета»: девушки с вдвое большей вероятностью «зафрендят» мужчину, который написал им в «Фейсбук», если он утверждает, что родился в один день с ними.

Ссуды на развитие малого бизнеса гражданам развивающихся государств, предоставляемые через сайт микрофинансирования, с гораздо

большей вероятностью будут предложены кандидатам с такими же, как у кредиторов, инициалами.

Исследователи, изучающие эту общую тенденцию – ценить объекты, связанные с «я» (называемую *скрытым эгоизмом*), выяснили, что люди предпочитают не только других людей, но и коммерческие товары – крекеры, шоколад и чай – с названиями, имеющими общие буквы алфавита с их собственными именами.

Летом 2013 года британское отделение компании «Кока-Кола» указало на упаковке одно из 150 имен, наиболее часто встречающихся в Соединенном Королевстве, – и это было проделано со 100 миллионами упаковок товара! Аналогичные программы в Австралии и Новой Зеландии существенно увеличили продажи годом раньше. Когда этот маркетинговый ход, наконец, испытали в Соединенных Штатах, он дал первый рост продаж за целое десятилетие.

Даже организации склонны переоценивать объекты, которые включают какие-то элементы их собственных названий. В 2004 году, чтобы отпраздновать пятидесятилетие рок-н-ролла, журнал *Rolling Stone* опубликовал список из пятисот величайших композиций эпохи рока. Двумя композициями, занявшими верхние строчки чарта, составленного и распределенного редакторами *Rolling Stone*, стали *Like a Rolling Stone* Боба Дилана и *(I Can't Get No) Satisfaction* группы *Rolling Stones*. Пока писал эту главу, я заглянул в десять похожих списков величайших хитов рок-н-ролла, и ни в одном из них песни, выбранные *Rolling Stone*, не заняли ни первых, ни вторых позиций (*Примечание 53*).

## **Я – это мы, а мы – круче всех**

Если рассматривать значение скрытого эгоизма в деле убеждения, следует принимать в расчет одну важную оговорку. Речь не всегда идет о персональном «я». Это может также быть *социальное «я»* – образованное не характеристиками индивидуума, но характеристиками группы, к которой причисляет себя этот индивидуум.

Концепция «я» как чего-то находящегося вне человека особенно сильна в восточных обществах. Анализ журнальной рекламы за два года в Соединенных Штатах и Южной Корее показал: 1) в Южной Корее реклама старалась ассоциировать товары и услуги в основном с семьей или социальной группой читателя, в то время как в Америке она была в основном направлена на индивидуального читателя; 2) если говорить об

измеримом воздействии, то ассоциированные с общностью рекламные материалы были эффективнее в Южной Корее, в то время как реклама, ассоциированная с личностью, была более эффективной в Соединенных Штатах.

Понимание ценностей аудитории восточного мира дало правительству Южной Кореи мудрую тактику, которую оно применяло в переговорах с афганскими боевиками. Эта тактика, которая, несмотря на свою простоту, почти отсутствовала в подходе западных держав к переговорам в Афганистане вплоть до сегодня – и по-прежнему недостаточно ими используется.

В июле 2007 года афганские талибы похитили 21 южнокорейского гражданина – это были гуманитарные работники из организации, спонсируемой церковью, – сделали их заложниками и убили двоих, жестко продемонстрировав серьезность своих намерений. Переговоры с целью освобождения оставшихся 19 человек шли настолько неудачно, что похитители назвали имена двух других заложников, которых планировали убить следующими.

Это побудило Ким Ман-бока, главу национальной разведывательной службы Южной Кореи, полететь в Афганистан, чтобы попытаться договориться. Он разработал такой план: ассоциировать южнокорейскую команду переговорщиков с главным аспектом групповой идентичности боевиков – их родным языком. По прибытии Ким заменил ведущего переговорщика, чьи обращения передавались представителям талибов афганским переводчиком, южнокорейским представителем, который свободно говорил на пушту.

По словам Кима, быстро добившегося освобождения заложников, «ключом к переговорам был язык». Однако дело было не в большей точности диалогов, а в чем-то более первобытном и пре-убедительном. «Когда талибы увидели, что наш переговорщик говорит на их родном языке, у них возникло сильное чувство близости с ним, и поэтому переговоры прошли удачно» (Примечание 54).

### **«Легкость» решает все**

Помимо «я», есть еще одна интересная концепция, окруженная позитивными ассоциациями. И рассмотреть ее стоит именно потому, что коммуникаторы ухитряются прохлопать возможность эффективно воспользоваться этими ассоциациями. Эта концепция – «легкость».



Сколько позитива ассоциируется с получением чего-то с легкостью! Когда мы схватываем что-то *на лету* – то есть можем представить или осмыслить это быстро и без усилий, – «схваченное» не просто нравится нам больше, мы также считаем его более годным и стоящим. По этой причине стихи, обладающие рифмой и ритмом, вызывают у читателей не только большую благосклонность, но и восприятие более высокой эстетической ценности – в противоположность убеждениям пропагандистов свободного стиха и редакторов современных поэтических журналов.

Исследователи в сфере *когнитивной поэтики* даже обнаружили, что вызывающие ощущение легкости свойства рифмы способствуют убеждению. Утверждение «осторожность и чувство меры обеспечат вам богатство» воспринимается как более убедительное, если заменить его формулировку: «кто монеткам счет ведет, капиталом обрстет». Вот мини-урок для успешного убеждения: хочешь расти – рифмы подпусти.

Что касается общих критериев человеческой привлекательности, людям больше нравятся лица с легче узнаваемыми чертами и легко произносимыми именами.

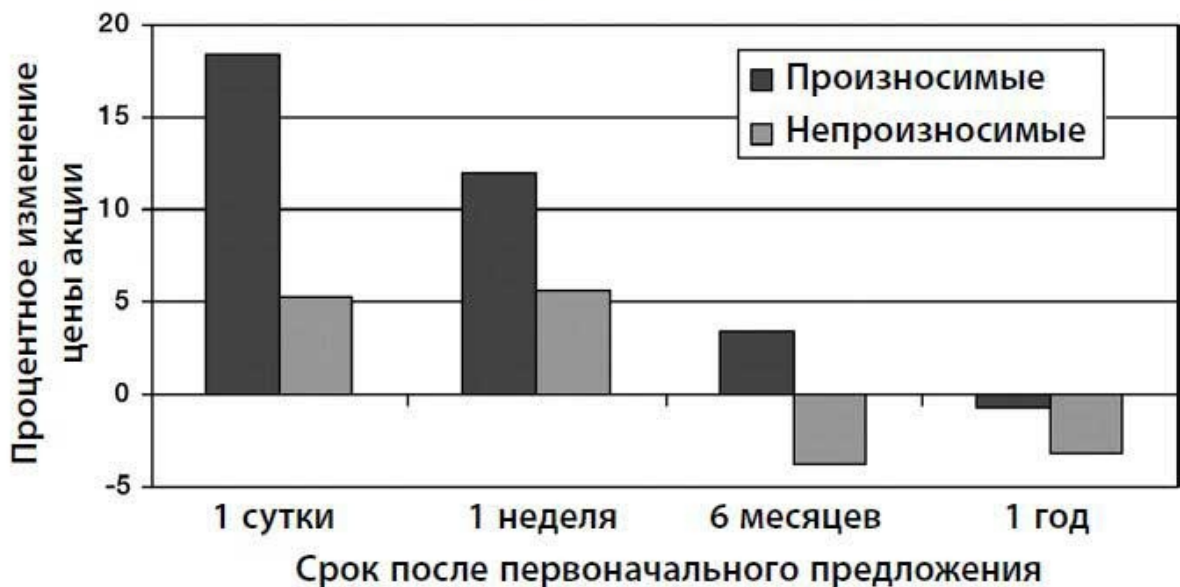
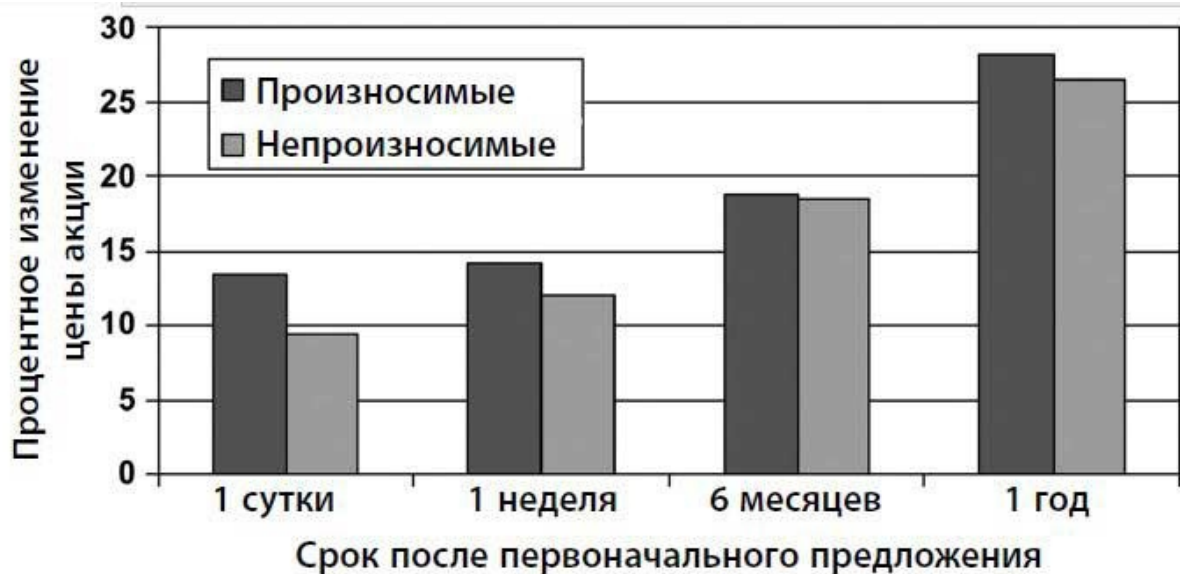
Когда люди способны переработать данные с когнитивной легкостью, они ощущают усиленную нейронную активность в мышцах лица, которые ответственны за улыбку. И наоборот, если данные трудно переработать, человеку не нравится это ощущение и соответственно сам объект.

Последствия бывают поразительными. Анализ фамилий 500 поверенных из десяти юридических фирм США обнаружил, что чем труднее произнести фамилию поверенного, тем ниже его положение в иерархии фирмы. Кстати говоря, этот эффект не зависел от степени «иностранности» имен: человек с труднопроизносимым иностранным именем с большей вероятностью занимал более низкое положение, чем человек с легкопроизносимым иностранным именем.

Аналогичный эффект возникает, когда потребители сталкиваются с труднопроизносимым названием лекарства или пищевой добавки; они становятся менее благосклонными к данному товару. Так зачем же компании, производящие пищевые добавки и фармацевтическую продукцию, дают своим товарам названия, которые трудно произносить и правильно писать, вроде «утрожестан» или «момордика композитум»? Может быть, они таким образом пытаются донести до нас название

семейства растений или вида химических веществ, из которых сделан препарат? Если так, то это неудачный компромисс.

Отсутствие беглости в бизнес-коммуникации может быть проблематичным и в других отношениях. Сколько раз я сидел за столиком ресторана, мучительно пытаюсь прочесть развернутые описания меню, набранные почти нечитаемым, изобилующим завитушками шрифтом, да еще при тусклом освещении. Рестораторы должны вести себя умнее, поскольку исследования показывают, что еда, сопровождаемая сложными описаниями, воспринимается как менее соблазнительная, а трудночитаемая информация, как правило, воспринимается как менее правдивая.



**Проще название – больше быстрых прибылей.** На американских фондовых биржах первоначальная цена акций компании оказывалась выше, если название компании (верхний график) или ее тикер-код (нижний график) было легче произносить.

*Публикуется с любезного разрешения Адама Оппенгеймера и Национальной академии наук США*

В наиболее вредоносной форме это проявляется на биржах. Анализ 89 отобранных методом случайной выборки компаний, которые начали торговать своими акциями на нью-йоркской фондовой бирже между 1990 и 2004 годами, обнаружил, что компании с легкопроизносимыми названиями опережали другие, с труднопроизносимыми названиями (хотя со временем этот эффект снижался). Похожий сравнительный анализ легкопроизносимых биржевых тикер-кодов (например, *KAR*) и труднопроизносимых (например, *RDO*) на американской фондовой бирже дал сопоставимые результаты (*Примечание 55*).

Следует ли из всех этих данных, что мы лишь пешки и что ассоциации со словами, символами или образами, с которыми мы случайно сталкиваемся, будут гонять нас как попало по шахматной доске жизни? К счастью, нет. Понимая, как работают ассоциативные процессы, мы можем овладеть стратегическим, пре-убедительным контролем над ними. Прежде всего, мы можем по собственному выбору включаться в ситуации, обладающие набором ассоциаций, которые мы хотим переживать. Когда такого доступного выбора нет, мы можем сами «загружать» неизбежные ситуации определенными сигналами. Так, чтобы эти сигналы несли ассоциации, которые будут посылать нас в выгодных направлениях. Как это делать – рассмотрим далее.

## Глава 8

### Убедительная география: в нужном месте, на нужном пути

Существует география влияния. Когда я начал писать свою первую книгу для широкой аудитории, я был в академическом отпуске в «неродном» для меня университете. Поскольку мой кабинет в кампусе располагался на верхнем этаже, я поставил стол так, чтобы, сидя за ним, поглядывать в окно на панораму величественных зданий, где располагались различные научные институты, центры и отделы. По обе стороны от этого «внешнего» окна в академический мир я выстроил книжные полки с материалами, обеспечивавшими «внутреннее окно» в тот же мир.

В городе я снял квартиру и пытался писать там за письменным столом, который тоже поставил напротив окна. Расположение этого дома обеспечивало вид, совершенно не похожий на тот, который открывался из окна моего университетского кабинета. Вместо мощных крепостей ученой мысли я видел людской поток – в основном пешеходов, спешивших на работу или по магазинам либо занимавшихся любым из тысячи повседневных дел. Среда вокруг моего рабочего стола тоже была принципиально иной, особенно – информационная среда. Газеты, журналы, настольные фото и телепрограммы заняли место научных публикаций и учебников.

Попытки работать в этих разных местах дали эффект, которого я не ожидал. Я даже не замечал его, пока не прошел примерно месяц после начала работы. Тогда я собрал все черновики для этой книги и прочел их подряд, за один заход. Работа, которую я делал дома, была несравнимо лучше проделанной в университете, поскольку принципиально лучше подходила для широкой аудитории. И по стилю, и по структуре плоды трудов за столом в кампусе вряд ли были удобоваримы для любого, кроме моих коллег-профессионалов.

Удивившись, я задумался: как это могло случиться? Почему, несмотря на четкое представление о моей целевой аудитории, я не сумел писать для нее в университетском кабинете? Только задним числом, по размышлении, ответ стал очевидным. Всякий раз как я поднимал голову, я контактировал с сигналами, связанными с академическим подходом и его особым словарем, грамматикой и стилем коммуникации.

Не имело значения, что́ я знал (где-то там, в голове) о предпочтениях своих предполагаемых читателей. В университетской обстановке было мало знаков, которые заставляли бы меня думать об этих личностях, пока я писал. Однако за моим домашним столом визуальные сигналы соответствовали задаче. Там, в окружении готовых ассоциаций с людьми, для которых я с самого начала хотел писать, я мог более успешно войти в резонанс с ними.

Вооружившись этим открытием, я взял все страницы, которые написал в университете, и отредактировал их дома. Предприятие того стоило. Примите как доказательство, что первоначальный зачин книги – «Моя научная субдисциплина, экспериментальная социальная психология, имеет своей главной сферой изучение процесса социального влияния...» – изменился (и слава богу), став таким: «Теперь я могу свободно в этом признаться: всю свою жизнь я был простофилей». Понять, что делать дальше, было нетрудно. Корпение над книгой было перенесено домой, в то время как предназначенная для коллег работа перебазировалась в университетский кабинет (*Примечание 56*).

Уроки, извлеченные из этого опыта, выходят за рамки создания научно-популярной литературы. Они применимы к гораздо более широкому вопросу.

Как любой из нас может пре-убедительно оформить среду вокруг себя, чтобы она направляла его через избранные ассоциативные пути («колеи») к желанной цели?

Консалтинговые фирмы разрабатывают для корпоративных клиентов системы, предназначенные стимулировать служащих к более эффективной работе – в основном с помощью программ поощрения. Разговаривая с проект-менеджером одной из этих фирм на конференции по маркетингу, я поднял вопрос, который регулярно задаю опытным практикам: что позволяет им добиваться успеха в своей сфере. В данном случае я спросил свою собеседницу, какие находки позволили ей создать самые успешные поощрительные программы.

Перечислив несколько факторов, чье позитивное воздействие ей было легко понять – в том числе опыт работы ее команды в индустрии клиента, уровень информированности, который команда клиента обеспечивала ее команде, количество подготовки со стороны обеих команд, – она упомянула и тот, воздействие которого приводило ее в недоумение. Это был тип *рабочего пространства* в штаб-квартире клиента, предоставленного для

создания программ, которые впоследствии оказались особенно хороши. А именно – расположенные в центре помещения комнаты со стеклянными прозрачными стенами.

Моя собеседница сказала, что обратила внимание на этот странный результат, потому что ожидала обратного, думая, что вид служащих, мельтешащих вокруг, будет оттягивать внимание консультантов от важных размышлений, связанных с их задачей, и направлять на несущественные мелочи. «Вы бы ведь тоже так подумали?» – спросила она.

Тогда я рассказал ей свою историю с двумя письменными столами, объяснив, что когда-то я ответил бы положительно, но после этого важного опыта все изменилось. Теперь я считал, что моя собеседница недооценивает определенные аспекты рабочей среды, которые тесно связаны с успехом решения задачи. Я подозревал, что для создания оптимальной программы поощрения служащих ей и ее команде необходимо непрерывное визуальное воздействие тех самых служащих. В моем случае это было так: я нуждался в постоянных напоминаниях о своей аудитории, чтобы сохранять соответствующий стиль письма. Поэтому я решил писать свою книгу исключительно в пространстве, которое обеспечивало эти напоминания.

Мой рассказ ее убедил, но отнюдь не порадовал. Она заметила – и вполне обоснованно, – что у нее нет возможности выбирать идеальную для продуктивности среду, какая была у меня. Ее команда никогда не решала, какое рабочее пространство она получит в штаб-квартире клиента. Это всегда было прерогативой самого клиента.

«Кроме того, – пожаловалась она, – в большинстве этих зданий вообще нет конференц-комнаты со стеклянными стенами; так что даже знание, почему эти помещения так хорошо подходят для работы, мне не поможет». Моя собеседница завершила наш разговор разочарованная – но, как выяснилось, не побежденная.

Несколько месяцев спустя она позвонила мне в приподнятом настроении, чтобы рассказать о «большом успехе» новой тактики повышения качества, которую в тот момент обкатывала. Ее замысел родился во время обсуждения с членами команды полученной от меня информации – о важности визуального доступа к сотрудникам при разработке программ для них. Тогда они решили найти способ обеспечить себе непрерывное фоновое присутствие этих сотрудников, даже при работе в закрытой конференц-комнате.

Кто-то из самых молодых членов ее команды предложил решение, которое было легко воплотить, и с тех пор оно зарекомендовало себя как

эффективное. Теперь, прежде чем ехать на рабочую встречу с заказчиками, ее команда загружает фотографии работников, которых коснется будущая программа, с сайта клиента и из внутренних публикаций компании. Затем они увеличивают эти фотографии, прикалывают к стендам и ставят в той конференц-комнате, где работают. Клиентам нравится эта идея, поскольку они ценят «персональный подход», который эти консультанты привносят в свою работу.

Обратите внимание: эта менеджер и ее команда структурируют сигналы своей рабочей среды *до того*, как начнут в ней трудиться. Они занимаются делом, которое в такой же мере является актом пре-убеждения, как и любые другие, которые мы разбираем в этой книге. Единственное различие в том, что они избрали адресатами самих себя, а не других.

Из остальной части нашего телефонного разговора я понял, что эта менеджер и ее команда отнеслись к новому методу как к обучающему процессу, по ходу дела оттачивая свою тактику. Они полагают, что фото служащих за работой лучше действует на консультантов, чем простые портретные снимки. Еще больше впечатляет сам способ использования психологической информации (ведь фоновые сигналы в физическом окружении человека способны направлять его мышление) и применения ее для создания желаемого эффекта. Они меняют саму реальность, наполняя свою рабочую среду более полезными для них сигналами, которые активируют нужный способ реагирования (*Примечание 57*).

Мы можем делать то же самое. Существует два привлекательных пути для достижения такой синхронизации сигналов с целями. Мы можем следовать примеру этой команды консультантов и изменять ключевые компоненты нашей *внешней* само-убедительной географии. А можем изменять ключевые моменты нашей *внутренней* само-убедительной географии. О первом пути мы уже поговорили, так что давайте обратимся ко второму.

## **То, что уже есть в нас**

Какая-нибудь особенность внешнего мира способна легко перенаправить наше внимание на внутреннюю особенность – на конкретную установку, убеждение, черту характера, воспоминание или ощущение. Как я уже говорил, есть важные эффекты такого смещения фокуса: мы с большей вероятностью придаем фокальному фактору статус причины и предпринимаем связанные с ним шаги.

Вам когда-нибудь случалось бывать на спектакле или концерте, ход которого нарушал громкий кашель другого зрителя? Вдобавок к отвлекающему звуку есть еще одна причина, по которой всевозможные исполнители – актеры, певцы, музыканты, танцовщики – терпеть не могут звук даже одиночного покашливания: оно может стать заразительным. Хотя есть надежное научное обоснование этого феномена, самое драматичное свидетельство исходит от самих артистов. Писатель и драматург Роберт Ардри описал, каким образом эта досадная последовательность работает в театре: «Один кашлюн начинает свою мерзкую работу в зрительном зале, и кашель распространяется, пока весь зал не превращается в бедлам, актеры в ярости, а драматург сбегает в ближайший кабак».

Такие «эпидемии» не ограничиваются театрами. Как-то раз двести присутствовавших на банкете журналистов одной газеты подверглись приступам кашля. Эта проблема началась в одном углу зала и распространилась настолько, что пришлось эвакуировать с банкета всех, включая тогдашнего генерального прокурора США, Дженет Рино. Несмотря на тщательную проверку помещения, не было обнаружено никакой физической причины всеобщего спазматического кашля.

Каждый год тысячи подобных инцидентов, включающих различные симптомы помимо кашля, происходят во всем мире. Рассмотрим несколько показательных примеров.

- В Австрии СМИ сообщили о нескольких случаях обнаружения ядовитых пауков, чей укус вызывает сочетание головной боли и тошноты. Местные жители наводнили больницы, уверенные, что их покусали. Тех, кто ошибался, было в сорок раз больше, чем действительно покусанных.

- Когда учительница одной средней школы в Теннесси сообщила, что почувствовала в своем классе запах газа и ощутила головокружение и тошноту, другие люди – включая учащихся, других учителей и работников школы – начали ощущать те же симптомы. В тот день сто человек из этой школы отправились в отделения неотложной помощи с симптомами, ассоциирующимися с утечкой газа, и еще двадцать семь обратились за помощью повторно, когда через пять дней школа снова открылась. Никакой утечки не было обнаружено ни в первом случае, ни во втором – и вообще никогда.

- Жители двух маленьких канадских городков, расположенных вблизи нефтеперерабатывающего завода, узнали из результатов



эпидемиологического исследования, что уровень рака в их городах на 25 процентов выше нормы. Горожане сразу ощутили проблемы со здоровьем, связанные с воздействием токсичных химических веществ. Однако оказалось, что воспринимаемые недомогания не имеют под собой никакой почвы, когда спустя несколько месяцев авторы этого исследования опубликовали опровержение. Сообщение о повышенном уровне онкологических заболеваний в этих городах изначально появилось в результате ошибки, допущенной из-за неверных статистических расчетов.

- В Германии слушатели лекции о кожных заболеваниях, ассоциирующихся с кожным зудом, сразу же ощутили зуд и раздражение кожи и начали чесаться.

Этот последний пример лучше всего указывает на то, что происходит, поскольку он близок хорошо известному явлению «синдрома студента-медика». Исследования показывают, что от 70 до 80 процентов всех студентов-медиков подвержены этому расстройству: они ощущают симптомы любой болезни, изучаемой в данный момент, и уверены, что заразились ею. Предупреждения профессоров, что этого феномена следует ожидать, похоже, не помогают: студенты все равно воспринимают свои симптомы как пугающе реальные, даже когда испытывают их повторно с каждой новой «болезнью недели».

Объяснение, давным-давно известное профессиональным медикам, раскроет эту тайну и нам. В 1908 году врач-терапевт Джордж Линкольн Уолтон писал: «К медикам-преподавателям непрестанно обращаются за консультацией студенты, которые страшатся, что заразились изучаемыми в данный момент болезнями. Знание о том, что пневмония вызывает боль в определенном месте, ведет к *сосредоточению внимания на этой области*, что заставляет бить тревогу по поводу любого ощущения в этом месте. Уже само знание о расположении аппендикса превращает самые безобидные ощущения в этой области в симптомы серьезного недуга» (*Примечание 58*).

Каково значение этих феноменов для достижения эффективного влияния – в данном случае само-влияния?

У каждого из нас есть воспоминания и опыт, которые могут внезапно обретать значимость и силу, если мы просто обратим на них внимание.

Все «составляющие» для приступа кашля есть в каждом из нас, и мы

можем активировать их, сосредоточившись на верхней части легких, где начинается кашель. Попробуйте – сами увидите. То же относится и к «составляющим» головокружения, тошноты или головной боли, которые мы можем активировать, сосредоточившись соответственно на определенном участке в середине головного мозга, или в верхней части желудка, или чуть выше глаз.

Но эти «составляющие», или единицы опыта, затаившиеся в ожидании внутри нас, также включают выгодные установки, продуктивные качества и полезные способности, которые мы можем активировать, просто направив внимание *на них*.

Давайте выясним, как это может сработать с самой желанной для нас единицей опыта – ощущением счастья. Счастье не просто проистекает из благоприятных жизненных обстоятельств, оно также создает их – включая более высокий уровень здоровья, психологического благополучия и даже успеха в целом. Следовательно, стоит попытаться определить, как можно усилить наше умение радоваться путем самовлияния. Но для этого нам нужно вначале раскрыть одну тайну из сферы исследований счастья (*Примечание 59*).

## **Парадокс позитивности**

Предположим, после всестороннего обследования врач возвращается в смотровую и сообщает вам о заболевании, которое всерьез повредит вашему здоровью. Оно будет разрушать вашу способность видеть, слышать и ясно мыслить. Наслаждение вкусной едой будет подорвано притуплением вкуса и повреждением пищеварительной системы, ваш рацион ограничится в основном безвкусными блюдами. Вы утратите доступ ко многим своим любимым занятиям, поскольку эта болезнь истощит вашу энергию и физическую силу, в конечном итоге лишив вас возможности водить машину и даже самостоятельно гулять. Вы станете уязвимее перед рядом других недугов, таких как инфаркт, инсульт, атеросклероз, пневмония, артрит и диабет.

Не нужно быть профессиональным медиком, чтобы определить это прогрессирующее заболевание. Это – старение. Нежелательные последствия старения у разных людей бывают разными, но в среднем пожилые люди испытывают проблемы в физическом и умственном функционировании. Однако они не позволяют этим ухудшениям лишать себя радости. В действительности (и вот он, парадокс) старость дает

противоположный результат: пожилые люди чувствуют себя более счастливыми, чем когда они были моложе, сильнее и здоровее.

Почему так происходит? Этот вопрос десятилетиями интриговал исследователей продолжительности жизни. Рассмотрев несколько возможных объяснений, группа ученых, возглавляемая психологом Лаурой Карстенсен, наткнулась на удивительный ответ.

Когда речь идет о переживаниях по поводу всего негатива, имеющегося в их жизни, пожилые люди решают, что у них попросту нет на это времени – буквально.

Они хотят провести оставшиеся годы жизни в эмоциональном довольстве и предпринимают осознанные шаги для достижения этой цели – осваивая *географию самовлияния*. Пожилые люди чаще и с большей отдачей отправляются в области внутри и вне себя, населенные личными переживаниями, поднимающими настроение. В большей степени, чем молодые, пожилые люди возрождают в памяти *позитивные* воспоминания, лелеют *приятные* мысли, ищут и сохраняют *благоприятную* информацию, высматривают и разглядывают *счастливые* лица и фокусируются на *преимуществах* приобретаемых товаров.

Обратите внимание, они направляют себя к этим солнечным краям с помощью высокоэффективного психологического маневра, с которым мы уже сталкивались прежде: *они фокусируют свое внимание на этих аспектах*.

Пожилые люди с хорошими навыками «управления вниманием» (те, кому удастся ориентироваться на позитивный материал и сохранять фиксацию на нем) демонстрируют самый большой подъем настроения. Однако те, у кого такие навыки слабы, не могут абстрагироваться от несчастий, контролируя свое внимание. И при старении они переживают упадок настроения. Я готов спорить, что именно эти люди ответственны за ошибочный стереотип – мол, старики всегда бывают желчными и раздражительными, – потому что ворчливые всегда заметнее довольных.

Как-то раз я спросил профессора Карстенсен, как у нее впервые возникла мысль, что многие пожилые люди приняли решение получать максимум радости от оставшихся дней, сосредоточиваясь на позитиве, а не на негативе. Она сказала, что беседовала с двумя сестрами, жившими в доме престарелых, и спросила, как они справляются с различными негативными событиями в своей жизни – например, болезнями и смертями, которые постоянно видят вокруг. Они ответили в один голос: «Ой, да у нас

времени нет, чтобы об этом переживать!»

Профессор вспоминала, как ее озадачил этот ответ, поскольку у сестер – неработающих пенсионерок, не обремененных ни ведением хозяйства, ни семейными обязанностями – не было в распоряжении ничего, *кроме* времени. А потом Карстенсен поняла, что «время», о котором говорили сестры, было не количеством часов в сутках, а остатком времени их жизни. С этой точки зрения пожилым дамам не было смысла тратить значительную долю этого времени на неприятные события (*Примечание 60*).

А как же мы, остальные? Неужто нам нужно дожидаться преклонного возраста, чтобы начать радоваться жизни? Согласно исследованиям в сфере позитивной психологии – нет, не нужно. Что нам действительно нужно, так это изменить свою тактику, стараясь больше походить в этом на пожилых людей. К счастью для нас, есть человек, который уже приготовил список способов, позволяющих заняться этим с позиции пре-убеждения.

Соня Любомирски – не первый исследователь, озаботившийся вопросами счастья. Однако она внесла достойный вклад в эту тему, выбрав для исследования ключевой вопрос и занимаясь им более систематично, чем кто-либо другой. Это не тот концептуальный вопрос, который первым приходит на ум: «Какие факторы связаны со счастьем?» Это вопрос процедурный: «Какой конкретной деятельностью мы можем заниматься, чтобы усилить ощущение счастья?»

В детстве Соня приехала в Соединенные Штаты. Ее родители – русские эмигранты, которым помимо сложных экономических обстоятельств приходилось тратить силы на то, чтобы вписаться в непривычную и порой непростую для новичков культуру. В то же время эта новая жизнь обладала многими благоприятными чертами. Оглядываясь на те дни, Любомирски размышляла, какие шаги члены ее семьи могли бы предпринять, чтобы минимизировать упаднические эмоции и усилить эмоции, поднимающие настроение.

«Не все было так уж мрачно, – писала она в своей книге «Мифы о счастье» (2013), – но если бы я тогда знала то, что знаю сейчас, моей семье было бы легче не падать духом». Я тут же захотел выяснить, что же она *знает сейчас* об этом вопросе. Я позвонил ей и спросил, что она как ученый может сказать насчет улучшения своей жизни в эмоциональном плане. Ее ответ несет и хорошие, и плохие новости любому, кто заинтересован в повышении уровня довольства жизнью.

С одной стороны, Соня Любомирски выделила ряд практически осуществимых видов деятельности, которые гарантированно увеличивают

личное счастье. Несколько из них – включая первые три позиции в ее списке – не требуют ничего, кроме пре-убедительного перефокусирования внимания.

1. В начале каждого дня перечислите свои блага и поводы для благодарности, а потом запишите и сосредоточьтесь на них.

2. Культивируйте оптимизм, заранее приняв решение: в любой ситуации, любом событии и будущих возможностях искать лучшую сторону.

3. Отвергайте негатив, сознательно ограничивая время, потраченное на размышления о проблемах или на нездоровые сравнения себя с другими.

Существует даже приложение для *iPhone* – оно называется «Живи счастливо» (*Live Happy*), – которое помогает пользователям сознательно культивировать ощущение счастья, и большее ощущение счастья коррелирует с частотой пользования этим приложением.

С другой стороны, этот процесс требует последовательной работы. «Можно делать себя счастливее точно так же, как можно заставлять себя сбросить вес, – уверяла меня Любомирски. – Но, так же как перемена плана питания и планомерное посещение спортзала, это потребует от вас ежедневных усилий. С этим нужно жить».

Это замечание, похоже, приоткрывает завесу над вопросом, как обретают счастье пожилые люди. Они сознательно выбирают более гостеприимные места своей «внутренней географии» – они предпочитают *оставаться жить* в этих местах. Они психологически «переезжают» в них по той же причине, по которой могут физически перебраться во Флориду или Аризону: ради теплого климата, с которым будут встречаться каждое утро.

Когда я спросил Любомирски, почему более молодым людям приходится упорно работать над тем, чтобы стать счастливее, она сказала, что ее команда пока не нашла ответа на этот вопрос. Но я думаю, что он уже найден в исследовании профессора Карстенсен, которая, как вы помните, выяснила, что пожилые люди назначают эмоциональное довольство своей главной жизненной целью и систематически сосредоточивают внимание на позитиве.

Она также выяснила, что более молодые люди имеют иные главные жизненные цели – образование, развитие и стремление к достижениям. Осуществление этих целей требует особой открытости к дискомфортным элементам жизни: трудным задачам, противоположным точкам зрения, незнакомым людям и признанию ошибок. Любой другой подход был бы неадаптивным. Поэтому в молодости и среднем возрасте трудно отвлечься

от невзгод.

Чтобы служить своим главным целям в этот период жизни, нам нужно быть восприимчивыми к ее негативным чертам, учиться на них и разбираться с ними. Проблема возникает, когда мы позволяем себе погрязнуть в порожденных негативом эмоциях.

Вот где может оказаться большим подспорьем список занятий, составленный Любомирски. Даже если мы не готовы перейти на постоянное место жительства в свои самые райские психологические уголки, мы можем использовать эту переключающую внимание деятельность, чтобы бывать там регулярно и снять осадку зимних холодов (Примечание 61).

Сфера исследований счастья показала нам, что сравнительно простые тактики с опорой на внимание способны управлять нашими эмоциональными состояниями. Можем ли мы использовать похожие методы, чтобы управлять желательными для нас состояниями – например, теми, которые включают личные достижения и профессиональный успех?

Начав учиться в магистратуре, я оказался в группе из шести студентов, избранных в программу докторантуры по социальной психологии. Милый парень по имени Алан Чайкин вызывал благоговение у всех нас, остальных членов группы, поскольку широко разошлась молва о его замечательном достижении в *Graduate Record Examination (GRE)*. Это стандартизированный тест, который должны пройти все студенты, прежде чем подавать документы на большинство программ дальнейшего обучения.

По результатам Чайкин попал в верхний один процент всех студентов мира, проходивших этот тест, в каждом из трех разделов экзамена: владении языком, математических знаниях и аналитической логике. Более того, он попал в верхний один процент всех студентов-психологов по уровню знаний в своем предмете. Некоторые из нас добились таких результатов в одном или двух разделах теста, но в трех – редко, а во всех четырех и вовсе никто. Так что мы удивлялись и восхищались интеллектом Алана.

Алан был умным человеком. Но спустя некоторое время стало очевидно, что в общем плане он не умнее всех остальных. Нельзя сказать, чтобы он чаще других рождает хорошие идеи, замечал ущербные аргументы, делал проницательные замечания или делал открытия. В чем он был лучше нас – так это в прохождении стандартизированных тестов, в

частности *Graduate Record Examination*. В первый год учебы я делил с Аланом один кабинет и достаточно сблизился с ним, чтобы спросить, как ему удалось справиться с тестом так хорошо по сравнению с остальным нашим курсом. Он сказал мне, что считает свой успех связанным с двумя основными отличиями.

Во-первых, Алан очень быстро читал. Годом раньше он прошел специальный курс скорочтения, где его научили быстро изучать письменные материалы, не упуская их важных черт. Это дало ему реальное преимущество в *GRE*, потому что в те времена результаты определяли, механически подсчитывая число пунктов, на которые студент ответил правильно. Алан осознал, что, воспользовавшись своими навыками скоростного чтения, сможет пробежать глазами все вопросы в любом отдельно взятом разделе теста и с первого захода сразу же ответить на те из них, чьи решения были простыми или уже известными ему. Обеспечив себе таким образом все «легкие» баллы, он мог после этого вернуться к началу и заняться более сложными вопросами.

Другие студенты почти всегда продвигались от одного вопроса к другому, застревая на трудных – тех, которые грозили двойными неприятностями: неверным ответом и кражей времени у более легких вопросов. Большинство стандартизированных тестов, включая *GRE*, с тех пор переработали так, что техника быстрого чтения Алана больше не даст конкурентного преимущества. Следовательно, нынешним экзаменующимся она не поможет.

Но на его другую (пре-убедительную) тактику это никак не влияет. Алан рассказал мне, что прямо перед тем, как держать любой стандартизированный экзамен, он систематически тратит определенное время на то, чтобы «психологически настроиться», и описал ряд шагов, которые вполне могли бы быть взяты из модифицированной версии списка Любомирски.

Он не тратил минуты перед дверьми экзаменационной аудитории, как всегда тратил их я – с конспектами в руках, пытаясь втиснуть в мозги максимум знаний. По словам Алана, он понимал, что сосредоточенность на материале, который заставлял его нервничать, лишь увеличит нервозность. Вместо этого он проводил эти важнейшие минуты, сознательно успокаивая свои страхи и одновременно наращивая уверенность, вспоминая прежние академические успехи и перечисляя свои сильные стороны.

В значительной мере умение Алана сдавать тесты, по его убеждению, произрастало из синергии снижения страха и повышения уверенности: «Когда боишься, невозможно мыслить четко. К тому же, если ты уверен в

своих способностях, то проявляешь гораздо бо́льшую настойчивость».

Меня поразило, как он умел создавать для себя идеальный психологический настрой. Он не только понимал, на чем именно нужно сосредоточить внимание, но и – как умелый творец момента – знал, как делать это пре-убедительно непосредственно перед тестом.

Так что Алан все же был умнее нас, остальных, в одном очень значимом смысле. Он обладал таким видом *тактического интеллекта*, который позволял ему взять обычные распространенные знания – например, что страх ухудшает показатели, а уверенность их улучшает, – и найти для них конкретное применение, ведущее к желательным результатам. Это полезный вид интеллекта. Давайте последуем примеру Алана и посмотрим, как мы можем делать то же самое – на этот раз продвигая к желательным результатам других, а не себя (*Примечание 62*).

### **То, что уже есть в них**

Представьте, что вы исполняете обязанности регионального школьного инспектора и ваш округ подал заявку на большой федеральный грант на обновление устарелого оборудования лабораторий для естественных наук, инвентаря и классных комнат. Чтобы получить шанс выиграть эту награду, вы должны доказать, что вверенные вам средние школы в последнее время добились определенного прогресса в подготовке девушек-учениц к профессиям группы *STEM* (*science, technology, engineering and mathematics* – наука, технология, инженерия и математика). Успех вашей заявки потребовал бы документированного увеличения – по сравнению с предыдущим годом – показателей ваших учениц в математических разделах стандартизированного теста, который должны проходить все старшеклассники.

Вы встревожены. Несмотря на ваши старания в последние годы – привлечение к работе в школах большего числа женщин – преподавателей естествознания и математики, принятие мер, чтобы информация о профессиях *STEM* и стипендиях была доступна как для юношей, так и для девушек, – вы не увидели никакого повышения математических оценок школьниц в этом тесте. Надеясь на лучшее, вы готовитесь проводить важнейший экзамен в средних школах своего округа так же, как делали в прошлом, а именно следуя таким этапам.

1. Весь выпускной класс сдает этот экзамен одновременно. Поскольку все экзаменующиеся не могут поместиться в один класс в собственных



школах, их распределяют по двум большим помещениям, сортируя по первым буквам фамилий: от А до М в одно помещение, от М до Z – в другое.

2. В каждом помещении за проведением экзамена следят несколько учителей, выбранных методом лотереи.

3. За десять минут до начала экзамена учащимся рекомендуют собраться с мыслями и подумать, как они будут справляться с трудным материалом, который может попасться им в тесте.

4. В начале теста от учащихся требуют написать их имена и фамилии, номер удостоверения личности и пол.

Хотя каждый из этих этапов применяется в массовых программах тестирования, вы совершили бы ошибку, применив любой из них. Почему? Из-за общеизвестной истины, которую не раз повторяли ваши консультанты по работе со школами: существует социальный стереотип, в который верят многие девушки, – что женщинам математика дается хуже, чем мужчинам.

Исследования показывают, что почти все ваши действия, заставляющие женщин сразу же фокусироваться на этом стереотипе, снижают их результативность в математике несколькими способами. Это увеличивает их тревожность, которая мешает вспоминать то, что они знают. Это отвлекает их внимание от самого теста, повышая вероятность, что они упустят важнейшую информацию. Это заставляет их приписывать трудности, которые они испытывают со сложной задачей, какому-то внутреннему личному изъяну, а не сложности самой задачи, что заставляет их слишком быстро сдаваться.

Все четыре описанные выше предэкзаменационные процедуры с большой вероятностью усилят первоначальный нежелательный фокус внимания у школьниц. К счастью, для каждого из пунктов существует простое, основанное на научных исследованиях решение.

1. Распределяйте экзаменующихся по аудиториям на основе существенного фактора (их пола), а не несущественного (первой буквы их фамилий). Почему? Когда девушки сдают математический экзамен в одном помещении с юношами, они с большей вероятностью вспоминают о стереотипе насчет пола и математических способностей. Так, студентки колледжей, решающие математические задачи, сидя в одном помещении со студентами, показывают худшие результаты, чем в помещении, где присутствуют только девушки. Примечательно, что этот провал в результатах не возникает во время тестов на владение речью, поскольку не существует стереотипа, полагающего, что вербальные способности

женщин ниже, чем у мужчин.

2. Не назначайте учителей, следящих за проведением теста, «методом тыка». Назначайте их тактически, исходя из пола и специальности. За девушками должны приглядывать женщины – преподаватели естественных наук и математики. Почему? Доказательство, что другие женщины уже развенчали этот стереотип, лишает его силы воздействия. Девушки-учащиеся решают гораздо больше тестовых задач по математике, даже самых трудных, когда видят примеры успешных женщин в сферах, связанных с естествознанием и математикой, включая и женщин-преподавателей, следящих за проведением теста.

3. Исключите десятиминутный период, в течение которого учащиеся «собираются с мыслями», думая, как реагировать на трудные задачи, потому что фокусирование на пугающих аспектах предстоящего теста подрывает их успех. Вместо этого попросите девушек выбрать какую-то личную ценность, имеющую для них значение (например, поддержание отношений с подругами или помощь другим людям), и написать пару строк, почему они считают эту ценность важной. Для чего это нужно? Такого рода «самоутверждающая» процедура направляет первоначальное внимание на *сильную сторону* и снижает воздействие пугающих стереотипов.

На изучаемом университетском курсе студентов-физиков девушки, которые всего два раза выполняли такое самоутверждающее упражнение – один раз в начале, другой раз в середине семестра, – показали на экзаменах с большими объемами вычислений результаты, которые были выше средних на целый балл.

4. Не заставляйте учащихся указывать свой пол в начале математического экзамена, поскольку это с большой вероятностью напугает девушек о том самом стереотипе. Вместо этого попросите учащихся указать свой класс, который в данном случае всегда будет «выпускным». Для чего это нужно? Это изменение заместит пре-убедительный фокус на воспринимаемой уязвимости пре-убедительным фокусом на учебном достижении.

Среди всех научных свидетельств, демонстрирующих, как перенаправление внимания с одной черты внутренней географии человека на другую может воздействовать на результативность, у меня есть бесспорный фаворит. Помимо стереотипа о том, что женщинам плохо дается математика, есть и другой стереотип – что она хорошо дается азиатам.

Перед проведением математического теста исследователи просили

нескольких американок азиатского происхождения указать на экзаменационном бланке свой пол; других просили указать свою этническую принадлежность. По сравнению с выборкой американок азиатского происхождения, которых не просили написать ни одну из этих характеристик, те, кому напоминали об их поле, показали худшие результаты, а те, кому напомнили об их этносе, сдали экзамен успешнее (*Примечание 63*).

В некоторые пре-убедительные эффекты, описанные мной в этой главе, казалось бы, трудно поверить. Трудно поверить, что, просто сядя за определенный стол перед тем, как начать писать, я заставлял себя писать лучше; что оформление стен конференц-комнаты специально подобранными фотографиями перед началом работы приводило к более качественным результатам; что написанное учащимися-девушками перед экзаменом мини-эссе о личной ценности улучшало их отметки по физике; что всего лишь просьбы к американкам азиатского происхождения перед началом теста по математике указать на листе свой пол было достаточно, чтобы снизить их результативность, а просьбы указать их этническую принадлежность, наоборот, достаточно, чтобы подстегнуть ее. Кажется, будто эти феномены возникают не просто автоматически. Такое ощущение, что они проявляются *автоматически*.

Но, как и при любом волшебстве, внешние проявления не отражают реальных механизмов, истинных причин, скрытых под поверхностью. Далее мы пристально рассмотрим эти механизмы и причины и то, как они вписываются в схему пре-убеждения.

## Глава 9

### Механизмы пре-убеждения: причины, ограничения и коррективы

Основная идея пре-убеждения такова: стратегически направляя предварительное внимание, коммуникатор может побудить слушателей к согласию с сообщением еще до того, как они с ним ознакомятся. Главное – сфокусировать их изначально на идеях, которые ассоциируются с еще не открывшейся информацией.

Но как это работает? С помощью какого интеллектуального механизма продавец винного магазина может побудить покупателей приобрести больше немецких вин, транслируя немецкую музыку, или кандидат на рабочее место – заставить кадровиков оценить его квалификации как более основательные, принеся их в более увесистой папке?

#### Подготовлены и ждут

*Готовность – это всё.*

*Уильям Шекспир. «Гамлет»*

Ответ связан с одной недооцененной характеристикой интеллектуальной деятельности: ее элементы не просто срабатывают, когда готовы; они срабатывают, когда *подготовлены*. Когда мы обращаем внимание на конкретную идею, другие близко связанные или ассоциированные с ней идеи получают привилегированный момент в нашем уме. Они приобретают влияние, с которым не могут сравниться неассоциированные идеи.

Этому есть две причины. Во-первых, как только идея-«открывалка» (немецкая музыка, вес папки) завладевает нашим вниманием, близко ассоциируемые с ней вторичные концепции (немецкое вино, основательность) становятся *более доступными* сознанию. И это сильно увеличивает шанс, что мы обратим внимание иотреагируем на ассоциированные идеи. Это укрепившееся положение в сознании повышает их способность обострять наше восприятие, ориентировать мышление, воздействовать на мотивацию и менять поведение.

Во-вторых, в это же время идеи, не связанные с «открывалкой», подавляются в сознании. Это дает им меньше шансов, чем прежде, завладеть нашим вниманием и повлиять на нас. Они временно списываются со счетов.

Этот механизм, в котором вторичная идея становится более когнитивно доступной, объясняет последствия противоречивого, сравнительно недавно возникшего феномена: участия в видеоиграх. Из многих исследований мы знаем, что участие в видеоиграх, изобилующих образами насилия, провоцирует антисоциальное поведение. Например, такие игры повышают вероятность, что игроки будут кричать на людей, которые их раздражают. Какова причина? Игры вкладывают связанные с агрессией мысли в головы игроков, и в результате легкий контакт с этими мыслями провоцирует агрессию.

Зеркальный эффект возникает после участия в *просоциальных* видеоиграх – тех, которые требуют защищать, спасать других персонажей или оказывать им помощь. Исследователи выяснили, что после таких игр игроки становятся уступчивее: они готовы, например, убрать разлитую жидкость, добровольно пожертвовать своим временем и даже вмешаться в ситуацию, когда к девушке пристает ее бывший бойфренд. Эта готовность помочь – прямой результат легкого доступа участников к просоциальным мыслям, которые эти игры вкладывают в их сознание.

Недавние исследования показывают: иногда участие в «жестокой» видеоигре способно снизить агрессивность – при условии, что участники должны сотрудничать друг с другом, чтобы уничтожить врага (*Примечание 64*).

## **Новые вопросы – удивительные ответы**

О пользе этого простого механизма пре-убеждения свидетельствует исследование, ответившее на три дополнительных вопроса о радиусе действия этого процесса.

**Насколько рано?** Первый вопрос касается его примитивности. Мы видели, что ассоциации могут давать впечатляющие пре-убедительные эффекты. Мы узнали, что посетители, попадавшие на сайт мебельного магазина с пушистыми облачками на главной странице, предпочитали комфортные диваны – потому что пушистость и комфорт были ассоциированы в их предыдущем опыте.

На сколь ранней стадии человеческой жизни «открывалка» может

создать такой привилегированный момент? Давайте рассмотрим результаты исследования, цель которого – стимулировать готовность помочь у участников экспериментальной группы. Группе показывали серию фотографий с изображением пары людей, стоявших близко друг к другу.

Экспериментаторы правильно предсказали: поскольку понятия «вместе» и «помощь» в умах людей связаны, зрители, видевшие эти фотографии, будут помогать более охотно. И действительно, по сравнению с участниками другой группы, которые видели фотографии двух людей, стоявших отдельно, или одного-единственного человека, те, которым показывали изображение единства, помогали лаборантке подбирать предметы, которые та «случайно» роняла, втрое чаще.

Эта демонстрация пре-убеждения согласуется с уже рассмотренными нами данными, показывающими, что направление изначального внимания на изображение пушистых облачков ведет к предпочтению удобной мебели, а направление его на изображение бегуни, выигравшей забег, ведет к большим достижениям на рабочем месте, и т. д. Однако два элемента этого эксперимента кажутся мне новыми и поучительными.

Первый заставил меня тихонько присвистнуть, когда я о нем прочел: участникам исследования, чья готовность помочь утраивалась, было по *полтора года* от роду – они едва научились говорить, едва умели размышлять или делать логические выводы. Однако задействованный механизм настолько фундаментален для человеческого функционирования, что оказывал мощное воздействие даже на таких малышей.

Второй момент: воздействие этого механизма на них было спонтанным. Воздействие идеи единства тут же посылало их на помощь исследователю, и для этого не требовалось никаких понуканий или просьб. (Предупреждаю заранее: в Главах 11 и 12 мы увидим, что представления о единстве оказывают также мощное и автоматическое воздействие на важные формы реагирования *взрослых*. В одной серии исследований, когда людям подавали «сигналы о единстве», это усиливало их удовольствие от одновременной работы над задачей и вело к большей настойчивости и результативности. Когда единство в фокусе внимания, активируются многие желательные паттерны и концепции – помимо готовности помочь.)

***Насколько далеко?*** Это второй вопрос, который помог бы нам оценить масштаб пре-убедительного процесса. Он касается силы затронутых связей: может ли *любая* ассоциация между двумя концепциями, сколь угодно отдаленная или натянутая, создать привилегированный момент для второй концепции после того, как в сознание была внедрена первая? Нет. Есть важный *предел* эффектам пре-убеждения. Внимание к первой

концепции готовит вторую для влияния пропорционально силе ассоциаций между ними.

Я лично ощутил это несколько лет назад, когда вступил в программу исследований, цель которых – отучать людей мусорить в общественных местах. Хотя привычка мусорить – не самый тяжкий из «экологических грехов», это и не мелочь. Это не просто некрасиво, может вредить здоровью и повышать риск пожаров. Очистные операции по всему миру обходятся в миллиарды долларов ежегодно.

Мы с моей исследовательской командой были уверены, что хороший способ заставить людей не мусорить – сфокусировать их внимание на социальной норме против привычки мусорить. Но нас интересовало, каково было бы воздействие на эту привычку, если бы мы использовали в качестве «открывалок» другие социальные нормы, в разной степени отдаленные от «антимусорной нормы».

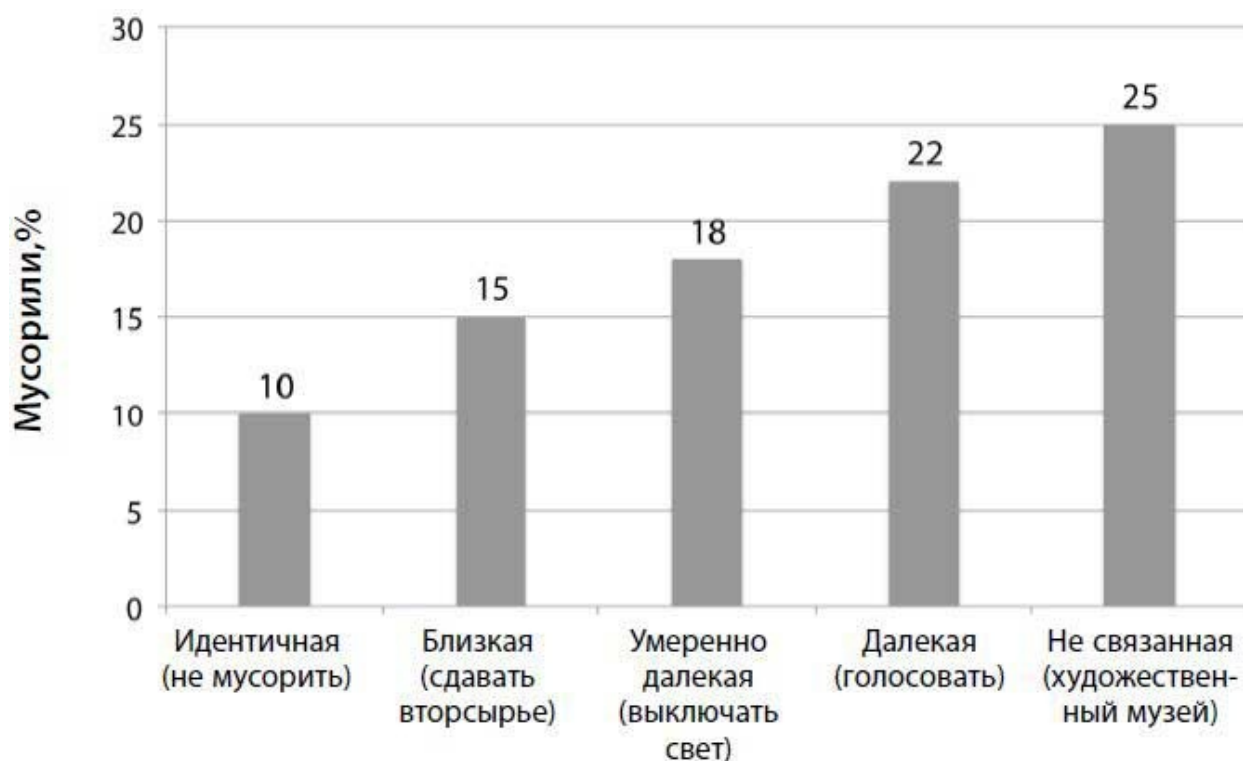
Предварительный опрос выявил три социальные нормы, которые люди сочли соответственно «близкой», «умеренно близкой» и «далекой» от антимусорной нормы. Это были такие нормы: сдавать вторсырье на переработку, выключать дома свет, чтобы экономить электроэнергию, и голосовать на выборах.

Следующий шаг был гораздо более интересным. Мы отправились на парковку общественной библиотеки и разложили листовки на ветровые стекла всех стоявших там машин. Методом случайного выбора автомобилисты получили листовки с одним из четырех агитационных сообщений: 1) против привычки мусорить; 2) за вторичную переработку сырья; 3) за выключение света и 4) за голосование на выборах.

Для контрольной группы мы включили пятую листовку, на которой было напечатано сообщение, не имевшее отношения ни к какой социальной норме; оно рекламировало местный художественный музей. Когда владельцы возвращались к своим машинам и читали листовки, мы наблюдали за ними, проверяя, бросят ли они прочитанные листки на землю.

Поведенческий шаблон, который мы наблюдали, был предельно ясен. Сообщение, фокусирующее людей конкретно на норме «не мусорить» лучше всех активировало их сопротивление склонности намусорить. Но направление их внимания на открывающие концепции, все более далекие от антимусорной нормы, с каждым новым удалением делало их все менее способными противостоять побуждению бросить листок на землю.

Недвусмысленны как сами эти результаты, так и их значение для оптимального пре-убеждения.



### Отдаленность сообщения от антимусорной нормы

**Чем ассоциация ближе, тем на улице чище.** Чем прочнее была связь между сообщением из листовки и антимусорной нормой, тем меньше люди мусорили.

*Публикуется с разрешения Роберта Чалдини и Американской психологической ассоциации*

Сила ассоциации между открывающей концепцией и связанной концепцией будет определять силу пре-убедительного эффекта.

Начинающему мастеру пре-убеждения, желающему побудить слушателей к какому-то действию (например, к помощи), следует найти концепцию, которая *прочно и позитивно* ассоциируется с этим действием (концепция единства), и внедрить эту концепцию в мысли потенциальных помощников прямо перед тем, как попросить их о помощи (*Примечание 65*).

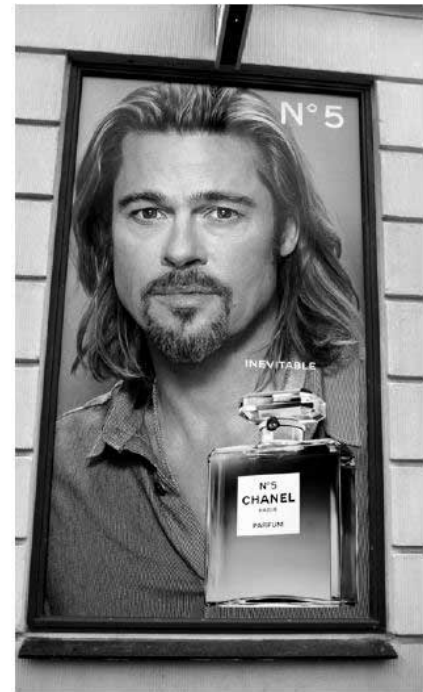
**Насколько воспроизводимо?** Есть еще один подход, который не требует поиска прочной существующей ассоциации. На самом деле он вообще не требует никакой существующей ассоциации. Скорее он



включает *создание* ее с нуля.

Рекламщики пользовались этой тактикой больше столетия. Они представляют объект, привлекающий целевую аудиторию: прекрасный вид, красивую модель, знаменитость, а потом связывают его с товаром простым одновременным присутствием в рекламе. Зрители рекламных творений могут ощущать – и на самом деле ощущают – ассоциативные связи между Тайгером Вудсом и «Бьюиком»; между Бейонсе и «Пепси»; между Брэдом Питтом и «Шанелью № 5»; или между Бобом Диланом и *Victoria's Secret* (что меня расстроило). То есть влечение публики к знаменитости переносится на товар посредством существующей отныне ассоциации.

Вряд ли стоит долго рассказывать, как рекламная индустрия использует этот подход. Почти все понимают, что пытаются сделать практики. Но помимо того факта, что он все равно работает, следует еще усвоить, что эффективная ассоциативная связь концепций не обязана существовать в реальности. Эта реальность может быть *сконструирована*.



**Перенос влечения.** Рекламщики знают, что связывание их товаров с популярными знаменитостями делает товары более популярными.

*Splash News/Newscom; Francis Dean/Deanpictures/Newscom*

Вспомните, для собак Павлова не существовало естественной ассоциации между звуком колокольчика и пищей. Между ними не было вообще никакой связи, пока собаки не испытывали воздействие обоих

стимулов *одновременно*. Достаточное число повторов объединенных воздействий этих стимулов создало и укрепило ассоциативную связь между ними, и звон колокольчика стал запускать слюноотделение.

Полным-полно свидетельств, что мы, как и собаки Павлова, можем быть восприимчивы к таким стратегически созданным объединениям – и точно так же не подозревать о своей восприимчивости. Например, к радости рекламщиков, простое пятикратное наложение бренда бельгийского пива на изображения приятных занятий – вроде плавания под парусом, водных лыж или объятий – усиливало позитивное отношение зрителей к этому пиву.

Шестикратное наложение бренда ополаскивателя для полости рта на изображения прекрасных видов природы вызывало у наблюдателей более благосклонное отношение к этому бренду сразу после просмотра – и оно оставалось благосклонным спустя три недели.

Томимые жаждой люди, которым восемь раз в фоновом режиме демонстрировали фотографии счастливых лиц (в противоположность разгневанным) прямо перед тем, как дать попробовать новый безалкогольный напиток, потребляли больше этого напитка и были готовы заплатить за него в магазине втрое больше его цены. Ни в одном из этих экспериментов участники не знали, что их подвергают воздействию таких сочетаний (*Примечание 66*).

## **Планы «если/когда – то/тогда»**

Понимание, что пре-убедительные ассоциации экономически целесообразны, может быть для нас весьма выгодно, даже если мы не являемся искушенными рекламщиками или прославленными учеными. Время от времени мы все ставим себе цели. Но слишком часто наши планы остаются нереализованными, поскольку нам не удастся достичь этих целей.

Этому есть хорошо изученная причина: хотя создавать намерение важно, одного этого процесса недостаточно, чтобы заставить нас предпринять все шаги, необходимые для достижения цели. В области здоровья, например, мы переводим свои благие намерения в активные шаги только примерно в половине случаев.

Провалы с реализацией намеченного – результат двух проблем. Первая: помимо того что мы порой забываем о своем намерении – скажем, больше заниматься спортом, – мы часто не распознаем благоприятные моменты для полезных поступков, например подняться по лестнице

пешком, а не в лифте. Вторая: нас часто отвлекают от стремления к цели разные факторы, например ежедневная рутина.

К счастью, существует ряд стратегических «я-утверждений», которые способны пре-убедительно одолеть эти проблемы. Эти утверждения в научном обиходе имеют множество разных названий, но я буду называть их планами «если/когда – то/тогда».

Их цель – помочь нам достичь цели, подготовив нас к тому, чтобы 1) регистрировать определенные сигналы в обстановке, в которой мы можем продвинуться к цели, и 2) предпринимать конкретные шаги, сочетающиеся с целью.

Скажем, наша цель – сбросить вес. Тогда план «если/когда – то/тогда» может быть таким: «Если/когда после бизнес-ланча официант спросит, хочу ли я десерт, то/тогда я закажу мятный чай».

Используя такие планы, можно достигать и других целей. Когда эпилептиков, которым трудно было придерживаться своего плана лечения, просили сформулировать свой план «если/когда – то/тогда» (например, «Когда настанет восемь утра, тогда я, закончив чистить зубы, приму прописанные таблетки»), степень соблюдения режима лечения возростала с 55 до 79 процентов.

Такие планы чрезвычайно действенны. В одном исследовании госпитализированных опиатных наркоманов, проходящих период ломки, просили к концу дня подготовить историю своего трудоустройства, чтобы после окончания лечения они могли найти работу. Одну группу просили сформулировать план «если/когда – то/тогда» для создания этой истории, в то время как контрольную группу об этом не просили. План «если/когда – то/тогда» мог быть таким: «Если/когда закончится обед и за столом освободится место, то/тогда я начну писать историю своего трудоустройства».

К концу дня ни один человек из контрольной группы не выполнил задания. Это неудивительно: в конце концов, эти наркоманы проходили период ломки! Однако 80 процентов тех, кого просили составить план «если/когда – то/тогда», сдали законченные резюме.

Особенно впечатляет масштаб превосходства планов «если/когда – то/тогда» над простыми заявлениями о намерениях или планами действий, наподобие «я намерен в этом месяце сбросить пять фунтов» или «я планирую сбросить вес, отказавшись от сладостей». Простая констатация намерения или даже формулировка обычного плана действий имеют

существенно меньше шансов на успех.

У превосходства планов «если/когда – то/тогда» существует веская причина: конкретная внутренняя последовательность элементов такого плана помогает нам победить традиционных врагов достижения целей.

Формулировка «если/когда – то/тогда» усиливает нашу бдительность ко времени или обстоятельствам, в которых может быть выполнено продуктивное действие. Мы готовы вначале *заметить* благоприятный момент, а затем *ассоциировать* его с желательным поведением.

Мы сами задаем себе усиленную бдительность к определенным сигналам, которые наметили заранее, и применяем прочную ассоциацию, которую создали заранее между этими сигналами и шагом к нашей цели (*Примечание 67*).

Есть определенные сильно мотивирующие концепции, для влияния которых на аудиторию коммуникаторам не нужна предварительная подготовка. Эти концепции *изначально* предназначены для влияния. Представьте какую-нибудь компьютерную программу из тех, которыми вы пользуетесь. Вероятно, она содержит переходные ссылки (на желаемые источники информации), по которым нужно кликать дважды: один раз – чтобы подготовить ссылку, другой – чтобы запустить ее. Но эта же программа, вероятно, содержит и такие ссылки, которые запускаются с одного клика, потому что они уже подготовлены – то есть *гиперсвязаны* с желательной информацией.

Эффект гиперссылок с определенным расположением инженеры интернет-браузеров окрестили «предварительной подгрузкой». Так же как дизайнеры нашего информационного программного обеспечения устанавливают быстрый доступ к конкретным источникам информации при программировании наших компьютеров, дизайнеры нашей жизни – родители, учителя, руководители и, в конечном счете, мы сами – делают то же самое с нашим интеллектуальным программированием. Эти предварительно подгруженные ресурсы информации *уже были поставлены в «режим ожидания»* в сознании, чтобы всего один напоминающий сигнал (клик) приводил их в действие.

Понимание этого подчеркивает потенциальную пользу планов «если/когда – то/тогда» для достижения наших целей. Эти цели существуют как предподгруженные источники информации и направления. Они были переведены в режим ожидания и ждут, когда их приведут в действие

сигналы, напоминающие о них.

Обратите внимание, что формулировка «если/когда – то/тогда» позволяет нам самим обозначить эти сигналы, чтобы мы с большой вероятностью столкнулись с ними в тот момент и при таких обстоятельствах, которые нам подходят («когда будет восемь утра и я закончу чистить зубы...»).

Даже кажущиеся непреодолимыми вредные привычки можно исправить таким образом. Хронически терпевшие неудачу с диетами люди потребляют меньше калорийной пищи и сбрасывают больше килограммов веса, сформулировав планы «если/когда – то/тогда». Например: «Если я увижу на полке супермаркета шоколад, *то* подумаю о своей диете».

Если у вас есть цели, которых вы твердо намерены достичь, воспользуйтесь преимуществами пре-убедительного рычага, который обеспечивают планы «если/когда – то/тогда» (Примечание 68).

## **Предупрежден – значит, вооружен**

Мы поговорили о множестве данных, показывающих: 1) то, что более доступно сознанию, с большей вероятностью определяет наши действия, и 2) на эту доступность влияют окружающие сигналы и наши ассоциации, связанные с ними. Раздел о планах «если/когда – то/тогда» и раздел о географии влияния предоставили доказательства, что мы можем извлекать выгоду высшего порядка из этих элементарных процессов. Мы можем делать это, включая в нашу окружающую среду сигналы, прочно ассоциирующиеся с нашими главными целями.

Но является ли этот способ – тактическая настройка на примитивные психологические механизмы – единственным? В конце концов, невозможно проводить фронтальную загрузку каждой ситуации, с которой мы сталкиваемся, сигналами, которые с высокой вероятностью поведут нас в желаемом направлении. Нам нередко приходится *впервые* попадать в разные типы физической среды и социальных взаимодействий. Мы часто становимся объектами хитрых убедительных обращений, которых не ожидаем и не можем предвидеть. В этих случаях не будем ли мы листьями, летящими по ветру, сдуваемыми то туда, то сюда мощными ассоциациями с сигналами, с которыми нам случается столкнуться? Ответ зависит от того, *заметили* ли мы этот ветер.

Вполне логично: если наши предпочтения и решения можно поколебать такими примитивными способами – рифмованный слоган

фирмы, имя, сходное с нашим, реклама с красивым видом или легкопроизносимая аббревиатура на фондовом рынке, – то нам необходимо корректировать это влияние. И теперь – хорошие новости.

Часто простого распознавания этих нежелательных влияний достаточно, чтобы блокировать их воздействие.

Это распознавание может происходить разными способами.

## **Просто напоминания**

Всем известно: когда мы в хорошем настроении, окружающие люди и предметы кажутся нам лучше, чем обычно. После того как прохожие на улице получали в дар бесплатную высококачественную писчую бумагу, что поднимало им настроение, они лучше отзывались о работе своих телевизоров и машин.

Мы также знаем, что хорошая погода помогает воспрянуть духом и может спровоцировать необоснованные суждения. Одно исследование показало, что мужчина, который делал комплименты молодым женщинам, а потом просил у них номер телефона, чтобы договориться о свидании, добивался существенно большего успеха, когда делал это солнечным утром, а не пасмурным (22,4 процента против 13,9 процента согласия соответственно).

Солнечные дни не только поднимают нам настроение и улучшают отношение к себе и людям, они точно так же меняют и наше отношение к жизни. Люди, опрашиваемые по телефону, на 20 процентов чаще сообщали об удовлетворенности своим существованием в целом, когда их опрашивали в солнечные дни, по сравнению с теми, кто отвечал на этот вопрос в дождливую погоду.

То есть уничижительная характеристика «листа на ветру» (в данном случае – под дождем), похоже, подходит нашему биологическому виду. К счастью, у этих открытий есть и оптимистическая сторона: когда респондентам напоминали о погоде до того, как начинался опрос, к ним уже нельзя было применить эту характеристику. Если собеседник вначале спрашивал: «Кстати, какая у вас там погода?» – эффект «солнечно/пасмурно» вообще не возникал. Простая фокусировка на погоде напоминала участникам опроса о ее потенциально необъективном влиянии и позволяла им соответственно скорректировать свои мысли.

Помимо утешительного доказательства, что мы не совсем уж рабски

повинуемся первичным процессам, есть и еще один важный вывод: чтобы уничтожить необъективность, требовался *всего один* простой и короткий вопрос.

В свою книгу «776 глупейших высказываний на свете» (*The 776 Stupidest Things Ever Said*) Росс и Кэтрин Петрас включили некоторые утверждения, которые явно принадлежат к этому списку. Например: «И, более того, я согласен со всем, что я только что сказал!» – Пьет Корнхоф, бывший посол Южной Африки в Соединенных Штатах. Другой пример: «Я столько путешествовал, что у меня не было времени отрастить бороду», – Боб Хорнер, бывший бейсболист Главной лиги (и выпускник университета, в котором я преподаю). Но авторы также поместили в свою коллекцию высказывание голливудского режиссера Грегори Ратоффа, который сказал: «Позвольте задать вам вопрос – чтоб вы знали».

Хотя авторы книги сочли слова Ратоффа бессмыслицей, я с этим мнением не согласен. Заданный вопрос может дать бесценную информацию его адресату. Он может вызвать некие хранящиеся в памяти знания, в данный момент не востребованные, но когда они попадают в фокус, все меняется: например, появляется осознание, что в солнечные дни мы надеваем не только темные очки, но и розовые.

Следовательно, среди механизмов самокоррекции мы находим еще одно подтверждение главного принципа влияния: пре-убеждение (и его коррекция) часто начинается с методов, которые всего-навсего перенаправляют внимание (*Примечание 69*).

### **Признаки скрытого намерения убедить: чуть больше назойливости, чем надо**

Продакт плейсмент – незаметное размещение товаров в фильмах и телепрограммах – давно стал нашим спутником. У голливудских студий есть департаменты, ведущие переговоры о таком размещении – за плату – уже почти столетие. Телепродюсеры десятилетиями получают деньги от мерчандайзеров, которые хотят видеть, как герои программ пользуются их товарами и услугами. Особенно высока плата для популярных актеров или выдуманных героев, обожаемых зрителем.

В этих случаях значительные суммы платят за правильные ассоциации: популярный персонаж тянется за кока-колой, или водит «Лексус», или ест «Сникерс». Рынок таких сфабрикованных ассоциаций приносит миллиардные урожаи. Так что понятна вера рекламщиков в то,

что продакт плейсмент и ассоциации, которые он вызывает, работают. Они правы, но... возможно, не настолько, насколько думают.

Многие сторонники продакт плейсмент полагают, что чем заметнее выстроенная связь, тем эффективнее она будет работать: мол, заметность информации увеличивает шанс, что члены аудитории ее увидят и поэтому ощутят на себе ее влияние. Это мнение подтверждается свидетельствами: чем заметнее продакт плейсмент, тем он эффективнее, если судить по главным мерилам успеха рекламной индустрии – критериям узнаваемости и запоминаемости.

Возьмем, например, результаты исследования, которое изучало заметность продакт плейсмент в эпизодах популярного телесериала «Сайнфелд». Как и ожидалось, наиболее заметные размещения (в которых бренд был и показан в кадре, и упомянут вслух) приводили к большей узнаваемости и запоминаемости по сравнению с менее очевидными размещениями (в которых название бренда можно было только видеть или только слышать).

Но помимо оценки узнаваемости и запоминаемости авторы исследования сделали еще кое-что, чего не делали их предшественники: они получили *третье мерило* успеха размещения, которое противоречит обычной логике. В списке брендов зрители должны были указать те, которые, возможно, выберут, когда пойдут за покупками. И знаете что? Оказалось, участники опроса с наименьшей вероятностью выбирали товары, которые были размещены наиболее заметно.

Похоже, заметность продакт плейсмент подавала зрителям сигнал о коварных попытках рекламщиков поколебать их предпочтения и вызывала *коррекцию потенциального искажения*. В то время как наиболее деликатно размещенные бренды выбирали 47 процентов аудитории, лишь 27 процентов выбирали наиболее броско размещенные.

Мы понимаем, что методы рекламщиков могут повлиять на наши суждения. Но только когда нам напоминают об источнике возможной необъективности, мы начинаем действовать, чтобы заново сбалансировать систему.

В данном случае напоминание приняло форму излишней навязчивости – чрезмерно выпяченной версии той уловки (искусственно установленных ассоциаций), что задействована в продакт плейсмент (*Примечания 70, 71*).

Иногда коррекция, которую мы совершаем для противодействия нежелательным влияниям, происходит без особых раздумий или задержек.



Переоценка, которая случается, когда нам напоминают о погоде, – удачный пример. В другие моменты механизм коррекции работает гораздо более планомерно и медленно.

Этот второй тип коррекции происходит через *логическое мышление*. Если мы идем в супермаркет с мыслью о покупке полезных, питательных и недорогих продуктов, мы можем нейтрализовать притяжение разрекламированных, привлекательно упакованных или легкодоступных товаров на полках, взвешивая свой выбор на основе информации на ярлыках – о числе калорий, питательности и цене за единицу товара.

## **В обход сознания**

По сравнению с естественными психологическими реакциями (выбирать знакомые, привлекательно представленные, легкодоступные варианты) логический анализ требует больше времени, энергии и мотивации. Как следствие, его воздействие на наши решения связано с тщательностью, которой он требует. Если у нас нет необходимого (времени, возможности, желания), чтобы усиленно обдумывать выбор, мы вряд ли будем углубленно изучать альтернативы. Мы выберем кратчайший путь принятия решений.

Этот подход не обязательно ведет к отрицательным последствиям, во многих ситуациях короткие пути позволяют нам делать выбор быстро и эффективно. Но в некоторых ситуациях они могут послать нас туда, где мы не хотим оказаться – по крайней мере, не захотели бы, если бы удосужились об этом подумать.

Когда мы не готовы подумать как следует – например, потому, что устали, – мы не можем полагаться на сбалансированную оценку всех за и против, которая скорректирует основанный на эмоциях выбор. Как-то раз я присутствовал на конференции рекламщиков. Я полагал, что единственная причина, по которой они размещают свои рекламные материалы в программах «для полуночников», – более низкая стоимость вещания в это время. Я быстро понял, что не прав.

Поначалу это действительно было главной причиной для размещения рекламы в большинстве программ, начинающихся поздним вечером. Но есть и более важная причина: в это время реклама дает лучший результат. Под конец долгого дня у зрителей не хватает интеллектуальной энергии, чтобы противиться эмоциональным триггерам рекламы (симпатичным ведущим, полным энтузиазма аудиториям студий, предупреждениям об

ограниченности количества товара и пр.).

Интеллектуальное переутомление мешает взвешенному анализу и подрывает потенциал к сопротивлению не только в восприятии рекламы. Исследователи сна заметили, что в полевых испытаниях боевых артиллерийских частей расчеты, члены которых полностью отдохнули, часто не подчиняются приказам стрелять по больницам или другим гражданским целям. Но после 24–36 часов, проведенных без сна, они часто повинуются приказам командования без вопросов и с большей вероятностью готовы поразить любую цель.

Во время полицейских допросов даже невиновные подозреваемые не могут сопротивляться давлению следователей с целью добиться признания после многих часов психологически изматывающего допроса. Вот почему, хотя типичный допрос длится меньше часа, допросы, приводящие к ложным признаниям, в среднем длятся шестнадцать часов.

Помимо усталости, целый ряд других факторов мешает людям распознать и скорректировать потенциально неразумные тенденции. Как правило, такие неразумные тенденции часто берут верх, когда человек спешит, чрезмерно загружен, чем-то озабочен, индифферентен, находится в состоянии стресса, рассеянности или является сторонником теории заговоров.

Этот список слишком длинен, чтобы исследовать его целиком, так что давайте изучим только первое состояние. Когда мы спешим, у нас нет времени принимать в расчет все значимые факторы при принятии решения. Вместо этого мы, скорее всего, будем полагаться на какой-то один фактор «кратчайшего пути». Это может быть представление, что нам следует покупать товар с *наибольшим числом* превосходных качеств. Хотя нам известно, что внимание к этому единственному фактору может вести к ошибкам, когда времени мало, мы не можем позволить себе тщательно анализировать все плюсы и минусы.

Одно исследование показало, что ограничение времени разительно воздействовало на то, как зрители видеоотчетов о фотоаппаратах делали свой выбор. Эти отчеты сравнивали два бренда по двенадцати показателям. Один бренд превосходил другой по трем важнейшим показателям, которые нужно учитывать, покупая камеру: качеству линзы, механизма и фотографий. Другой бренд сочли превосходящим первый по восьми показателям, но они были сравнительно маловажными (например, в цену покупки входил наплечный ремень).

Когда зрителям показали информацию по этим двенадцати показателям, отводя на каждый всего по две секунды, лишь 17 процентов выбрали более высококачественную камеру. Большинство сделало выбор в пользу бренда с большим числом не самых важных преимуществ.

Когда другим зрителям были показаны отчеты, где на каждый показатель отводилось по пять секунд, шаблон несколько изменился, но все равно лишь 38 процентов сделали более разумный выбор. Только когда последней группе зрителей разрешили *неограниченное* время изучать информацию о сравнительных показателях, шаблон стал обратным и большинство (67 процентов) предпочли камеру с большим числом важных преимуществ.

Не напоминает ли вам все это о том, как вам приходится реагировать на пулеметную скорость многих сегодняшних сообщений? Задумайтесь об этом на секунду. А еще лучше – думайте об этом *сколько угодно*. Разве не так действуют широкоэвangelические СМИ, передавая быстрый поток информации, который нельзя замедлить или перемотать, чтобы как следует переработать? Мы не можем сосредоточиться на реальном качестве предложения, рекламируемого по радио или телевидению. Не можем мы и вдумчиво реагировать на новости с фрагментом речи политика. Вместо этого нам остается фокусироваться на вторичных чертах этих презентаций, например привлекательности ведущей в рекламе или харизме политика (*Примечание 72*).

Вдобавок к нехватке времени другие аспекты современной жизни тоже подрывают нашу способность (и мотивацию) мыслить логично. Даже когда речь идет о важных решениях. Само по себе количество сегодняшней информации – сложной, безжалостной, объемной – способно действовать подавляюще. Добавьте к этому постоянные оповещения смартфонов – и роль тщательной оценки как актуального механизма принятия решений прискорбно уменьшается.

Коммуникатору, который направляет внимание на конкретную идею для повышения восприимчивости аудитории к грядущему сообщению – через основанные на фокусе внимания и ассоциативные механизмы пре-убеждения – не придется сильно беспокоиться о том, что его тактике нанесет поражение мыслительный процесс. Кавалерия глубокого анализа редко прибывает на поле боя, чтобы изменить исход сражения, потому что ее редко призывают.

Возникает вопрос: на каких концепциях следует сосредоточить внимание аудитории для самого широкого пре-убедительного эффекта? Следующие главы представят семь таких концепций.

## **Часть 3**

### **Лучшие методы: оптимизация пре- убеждения**

## Глава 10

### Шесть главных дорог к переменам: широкие проспекты как кратчайшие пути

Мы уже видели, как можно подтолкнуть других в желательном для нас направлении, сказав или сделав нечто непосредственно перед их реакцией.

Если мы хотим, чтобы люди купили коробку дорогих шоколадных конфет, мы можем вначале договориться с ними, чтобы они написали число, которое намного больше цены шоколада.

Если мы хотим, чтобы они выбрали бутылку французского вина, мы можем поставить фоном французскую музыку перед тем, как они примут решение.

Если мы хотим, чтобы они согласились попробовать неизвестный продукт, мы можем вначале спросить, считают ли они себя любителями приключений.

Если мы хотим убедить их выбрать очень популярный предмет, мы можем для начала показать им страшное кино.

Если мы хотим, чтобы они прониклись к нам теплыми чувствами, мы можем угостить их горячим напитком.

Если мы хотим, чтобы они больше нам помогали, мы можем сделать так, чтобы они увидели фотографии людей, стоящих близко друг к другу.

Если мы хотим, чтобы они были больше ориентированы на достижения, мы можем показать им фотографию бегуни, выигрывающей забег.

Если мы хотим, чтобы они провели тщательную оценку, мы можем показать им изображение «Мыслителя» Огюста Родена.

Обратите внимание, что правильные поступки или слова в конкретной ситуации меняются – в зависимости от того, что мы хотим получить в этой ситуации от других.

Прослушивание французской песни может заставить людей купить французское вино, но не сделает их больше ориентированными на достижения и не вызовет желания помочь. А вопрос о приключениях может заставить их попробовать неизвестный продукт, но не сподвигнет выбрать крайне популярный товар или провести тщательную оценку.

Успешные «открывалки» пре-убедительно направляют внимание реципиентов только на те концепции, которые ассоциируются с конкретной целью коммуникатора.

Но разве нет единой сверхцели, общей для всех мастеров убеждения, – цели добиться согласия? Любой коммуникатор хочет подтолкнуть аудиторию к слову «да». Существуют ли концепции, которые хорошо согласуются с этой общей целью – добиться согласия?

Полагаю, что да. В книге «Психология влияния» я писал, что существует шесть таких концепций, которые отражают главные принципы социального влияния. Это взаимность, благорасположение, социальное доказательство, авторитет, дефицит и последовательность. Это – высокоэффективные *общие* генераторы согласия, поскольку дают людям верные рекомендации, когда говорить «да» в ответ на попытки влияния.

Возьмем как пример принцип авторитета. Люди признают, что в подавляющем большинстве случаев их можно направить к хорошему выбору, если этот выбор согласуется со взглядами специалистов по данной теме. Это признание дает ценный кратчайший путь к принятию решений: видя наличие авторитетных данных, люди могут прекратить дальнейшие размышления и последовать примеру авторитетов в данном вопросе. Поэтому, если сообщение ссылается на авторитетные доказательства, шансы на успех убеждения резко возрастают.

Давайте остановимся на принципе авторитета, чтобы проиллюстрировать такой момент: коммуникаторы достигают большей эффективности, подчеркивая идею авторитета не только внутри своего сообщения, но и внутри момента, *предшествующего* сообщению. При таком пре-убедительном подходе аудитория становится особо чувствительной (а следовательно, подготовленной) к будущему авторитетному свидетельству, содержащемуся в сообщении. Это повышает вероятность, что люди обратят на него внимание, придадут ему значение и, как следствие, подчинятся его влиянию (*Примечание 73*).

Направление внимания (и до, и во время сообщения) на концепции взаимности, благорасположения, социального доказательства, авторитета, дефицита и последовательности может склонить слушателей к согласию. Поэтому нам есть смысл рассмотреть и обновить информацию о том, как действует каждая из этих концепций.

Цель этой главы сосредоточена в первую очередь не на *процессе* пре-убеждения. Мы сделаем шаг назад и исследуем конкретные причины, по которым эти шесть концепций обладают такой психологической силой.

## Взаимность

Люди говорят «да» тем, кому задолжали. Не всегда, разумеется, – в человеческих взаимодействиях не ничего такого, что срабатывало бы всегда. Но достаточно часто, чтобы бихевиористы окрестили эту тенденцию *правилом взаимности*.

Правило взаимности утверждает: те, кто обеспечил нам некие блага, имеют право на ответные блага с нашей стороны. Это правило настолько ценно для здорового общества, что все культуры учат ему с малолетства и присваивают социально неодобрительные прозвища – *халявщик, тунеядец, потребитель, паразит* – тем, кто не отдает, а только принимает.

В результате дети реагируют на это правило еще до достижения двух лет. К тому времени как они становятся взрослыми, пре-убедительная сила этого правила влияет на все аспекты их жизни, включая и потребительские шаблоны.

В ходе одного эксперимента покупатели кондитерской на 42 процента чаще совершали покупку, если при входе получали подарочную шоколадку. Согласно цифрам продаж ретейлерского гиганта *Costco*, другие типы товаров – пиво, сыр, замороженная пицца, губная помада – добиваются значительного роста продаж в результате раздачи бесплатных образцов, и почти весь этот рост происходит за счет покупателей, которые приняли бесплатное подношение.

Гораздо больше тревожит влияние этого правила на действия законодателей при голосовании. В Соединенных Штатах компании, вносящие существенные пожертвования на избирательные кампании законодателей, которые заседают в комиссиях по налоговой политике, радуются значительным сокращениям своих налоговых ставок. Законодатели отрицают, что делают это «услуга за услугу». Но бизнесмены все понимают – как следовало бы и нам (*Примечание 74*).

Коммуникаторы, которые надеются воспользоваться пре-убедительной силой принципа взаимности, должны пойти на дерзкий, казалось бы, шаг: они должны давать что-то первыми. Они должны начинать взаимодействие, первыми даря подарки, оказывая любезности, предоставляя преимущества или идя на уступки без гарантии компенсации.

Тенденция к взаимности настолько глубоко укоренена в

психологии людей, что эта стратегия часто срабатывает лучше, чем традиционный коммерческий обмен, в котором блага предлагаются только после того, как подписан контракт, сделана покупка, выполнена задача.

Жители Голландии, которые получали предварительное письмо с вопросом, согласны ли они принять участие в продолжительном опросе, с гораздо большей вероятностью соглашались, если предлагаемая плата за участие была выслана им до того, как они приняли решение участвовать (деньги были высланы вместе с письмом), чем если выплата предполагалась (как это обычно делается) после того, как они примут участие.

Похожий пример: гости отелей в Соединенных Штатах в своих номерах обнаруживали открытку, в тексте которой администрация просила пользоваться полотенцами не по одному разу. Помимо этой просьбы гости узнавали, что отель либо уже внес от их имени пожертвование в фонд защиты окружающей среды, либо внесет такой вклад после того, как гости выполнят просьбу. Внесенное заранее пожертвование действовало на 47 процентов эффективнее, чем обещание внести его постфактум (*Примечание 75*).

И все же такая предварительная трата ресурсов, без гарантий компенсации, может быть рискованной. Компенсация может оказаться неадекватной – или ее может не быть вообще, – поскольку некоторые люди могут возмутиться непрошеным подарком, а другие решат, что полученное не является для них благом. Третьи (те самые халявщики) могут просто не чувствовать себя обязанными. Следовательно, стоит поинтересоваться, могут ли какие-то конкретные черты первоначального подарка или оказанной любезности существенно повышать шансы на то, что отданное вернется сторицей.

Есть три главных качества такого рода: чтобы оптимизировать отдачу, то, что мы дарим первыми, должно восприниматься как значимое, неожиданное и индивидуализированное.

**Значимое и неожиданное.** Первые два из этих качеств доказанно влияют на размер чаевых, которые получают официанты. Некоторым посетителям в ресторане в Нью-Джерси в конце трапезы были предложены бесплатные шоколадки, по одной на человека, из корзинки, которую



принесла к столу официантка. Ее чаевые выросли на 3,3 процента по сравнению с чаевыми, полученными от гостей, которым шоколад не был предложен. Однако, когда другим посетителям было предложено взять по две шоколадки из корзинки, чаевые официантки выросли на 14,1 процента.

Что могло стать причиной такой существенной разницы? С одной стороны, вторая шоколадка представляла собой значимое увеличение размера подарка – удвоение. Очевидно, что *значимый* – не то же самое, что *дорогостоящий*, поскольку вторая шоколадка стоит копейки. Вручение дорогостоящего дара может быть значимым, но высокая стоимость не является необходимым условием.

Разумеется, две шоколадки – это не только вдвое больше одной шоколадки, но и более неожиданный подарок. Явное воздействие неожиданности подарка стало очевидным, когда официантка испытала на практике еще и третий метод. Предложив гостям по одной шоколадке из корзинки и развернувшись, чтобы уйти, она неожиданно возвращалась к столику и предлагала каждому еще по одной шоколадке. В результате средний размер ее чаевых вырос на 21,3 процента.

Эти открытия дают нам урок, ценный далеко не только для официантов, стремящихся увеличить свои чаевые. Коммуникаторы увеличат вероятность получения от других благ более высокого уровня, если вначале сами вручат другим блага, воспринимаемые как значимые и неожиданные. Но помимо этих качеств во взаимно-оптимизирующем триумвирате есть и третий элемент, который, на мой взгляд, влиятельнее двух других, вместе взятых.

***Индивидуализированное.*** Когда первоначальная любезность индивидуализирована согласно потребностям, предпочтениям или текущим обстоятельствам адресата, она становится мощным рычагом. Как доказательство давайте рассмотрим то, что происходило в ресторане фастфуда, где посетителей приветствовали при входе и вручали один или два подарка одинаковой стоимости.

Если подарок не был связан с едой (цепочка для ключей), количество денег, которые тратили посетители, увеличивалось на 12 процентов в сравнении с гостями, которых просто приветствовали, не вручая подарка. Но если подарок был непосредственно связан с едой (стаканчик йогурта), увеличение потраченной суммы достигало 24 процентов.

С экономической точки зрения этот факт приводит в недоумение. Раздача посетителям ресторана бесплатной еды до того, как они сделали заказ, казалось бы, должна побудить их купить меньше, поскольку им уже не придется тратить так много на еду. Хотя экспериментально полученный

обратный результат не оправдан логически, он оправдан *психологически*: гости шли в ресторан, потому что были голодны. Врученный уже на пороге съедобный дар активировал не только правило взаимности, но и его более «мускулистую» версию: люди чувствуют себя особенно обязанными отдариться после получения подарка, рассчитанного на удовлетворение конкретно *их* нужд.

Если подарок, одолжение или услуга отличается всеми тремя качествами — значимостью, неожиданностью и индивидуализированностью, — он может стать великолепным источником перемен.

А можем ли мы рассчитывать, что этот метод окажет какое-то влияние в борьбе с террористами? Можем — и на то есть две причины. Первая: правило взаимности — культурная универсалия, прививаемая во всех обществах, включая и те, что воспитали террористов. Вторая: блага, обладающие всеми тремя качествами, имеют уникальную силу.

Возьмем, к примеру, историю Абу Джандала. Это бывший глава телохранителей Усамы бен Ладена. После взятия в плен вслед за событиями 11 сентября его допрашивали в йеменской тюрьме. Попытки заставить его дать информацию о руководстве «Аль-Каиды» казались безнадежными, поскольку ответы пленника состояли только из гневных тирад против нечестивого Запада. Но когда следователи заметили, что он никогда не ел печенье, которое ему выдавали с тюремным пайком, и узнали, что Абу Джандал был диабетиком, они оказали ему значимую, неожиданную и индивидуализированную любезность: на следующий допрос купили ему к чаю печенье без глюкозы.

По словам одного из следователей, это и явилось главным *переломным моментом*: «Мы проявили уважение, сделав это. Поэтому он начал говорить с нами, вместо того чтобы читать нам лекции». На следующих допросах Джандал раскрыл обширные данные об операциях «Аль-Каиды», а также выдал имена семи террористов, угнавших самолеты 11 сентября.



**Печенье как знак любезности.** Отказ Абу Джандала раскрыть информацию следователям сменился согласием после того, как они сделали ему неожиданное и значимое одолжение, индивидуализированное с учетом его болезни – диабета.

*Brent Stirton/Getty Images*

Как известно любому борцу с терроризмом, иногда для победы в этих битвах требуется обзавестись союзниками. Офицеры разведки США в Афганистане часто посещали сельские территории, чтобы заручиться помощью вождей племен в действиях против «Талибана». Эти

взаимодействия были трудными, поскольку вожди часто не желали помогать американцам – из-за неприязни к жителям Запада, из страха перед местью «Талибана» или по обеим этим причинам.

Во время одного такого визита оперативник Центрального разведывательного управления США (ЦРУ) заметил, что патриарх племени, с которым он беседовал, явно переутомлен обязанностями главы племени и собственной семьи: у него было четыре молодых жены. В следующий раз оперативник приехал с максимально оптимизированным подарком для вождя – четырьмя таблетками виагры, по одной на каждую жену. «Потенция» этого значимого, неожиданного, индивидуализированного одолжения проявилась в следующий приезд агента. Сияющий патриарх засыпал его сведениями о передвижениях и маршрутах поставок «Талибана» (*Примечание 76*).

## Благорасположение

Когда я внедрялся в тренинговые программы различных организаций, занимавшихся продажами, я слышал часто утверждение: «Первое правило продавца – заставить покупателя полюбить его». Люди говорят «да» тем, кто им нравится. Это – факт настолько неопровержимый, что мне он никогда не казался интересным. Однако меня заинтересовало то, что нам советовали делать, чтобы расположить к себе покупателей. В этой связи часто упоминались такие качества, как дружелюбие, привлекательность и юмор. Соответственно, нам часто давали «уроки улыбки», советы по уходу за собой и приводили примеры шуток и анекдотов.

Но больше всего внимание привлекали два способа пробуждения позитивных чувств. Нас учили подчеркивать сходства и не жалеть комплиментов. И есть веская причина, почему на эти два метода следует делать ставку: каждый из них усиливает симпатию.

**Сходство.** Нам нравится тот, кто похож на нас. Это склонность, которая является неотъемлемой частью человеческого бытия: младенцы охотнее улыбаются взрослому, чье выражение лица соответствует их собственному. И эту склонность можно активировать якобы незначительными сходствами, которые тем не менее способны давать большой эффект.

Параллели в речи (слова и выражения, которые используют партнеры по разговору) усиливают любовное влечение, укрепляют стабильность отношений... И повышают вероятность, что переговоры о заложниках

окончатся мирно. Это влияние возникает несмотря на то, что общность стилей, как правило, проходит незамеченной собеседниками.



**Обнаруженные сходства.** Даже кажущиеся несущественными сходства могут вести к большему взаимопониманию.

© 2012 Bizarro Comics. Distributed by King Features Syndicate, Inc.

Важность сходства очевидна, когда дело доходит до оказания помощи. Люди с большей готовностью помогают жертве несчастного случая, если у

них общая национальность или даже любимая спортивная команда. Эта тенденция также действует и в учебной обстановке. Фактор, который играет наибольшую роль в успехе молодежных образовательных программ, – изначальное сходство интересов ученика и наставника.

Но именно в деловой сфере воздействие сходства наиболее очевидно. Официантки, которых научили подражать стилю речи посетителей, удваивали свои чаевые. Переговорщики, наученные делать это в общении с оппонентами, добивались существенно лучших результатов. Продавцы, подражавшие стилю речи и невербальному поведению (жестам, позам) покупателей, продавали больше электронной аппаратуры, которую рекомендовали им (*Примечание 77*).

**Комплименты.** «На хорошем комплименте, – признавался Марк Твен, – я могу прожить два месяца». Подходящая метафора, поскольку комплименты питают и поддерживают нас эмоционально. Они также вызывают в нас симпатию к их авторам и желание угодить им. И это одинаково верно во всех случаях – касается ли похвала нашей внешности, вкуса, личности, рабочих качеств или интеллекта.

Давайте задумаемся, что случилось в одной парикмахерской, когда стилисты делали клиентам комплимент, говоря: «Вам пойдет любая прическа». Их чаевые возросли на 37 процентов!

Мы настолько очаровываемся лестью, что она действует на нас, даже когда понимаем, что у нее есть скрытый мотив.

Студенты-китайцы, которые получили *заранее напечатанный* флаер из магазина одежды со словами «Мы обращаемся к вам, поскольку вы – человек модный и стильный» проникались позитивными эмоциями к этому магазину и с большой вероятностью делали в нем покупки.

Другое исследование обнаружило, что люди, которые работали над компьютерной задачей и получали от компьютера лестные отзывы, проникались к нему большей симпатией, хотя им говорили, что эти отзывы *заранее запрограммированы* и вообще никак не отражают их результативность в работе. Тем не менее они начинали больше гордиться своими результатами, получив даже такую поверхностную похвалу (*Примечание 78*).

**Правило № 1 для продавцов.** Мне не хочется спорить с профессионалами, уверяющими, что правило № 1 для продавцов – понравиться покупателю и что сходства и комплименты – лучшие пути к этой цели. Но я видел результаты исследований, которые вызывают у меня

желание пересмотреть их объяснения причин, по которым эти утверждения верны. Объяснения, которые я слышал на тренингах для продавцов, всегда были такими: сходство и комплименты вызывают у людей приязнь к вам, а как только они понимают, что вы им нравитесь, они готовы иметь с вами дело.

Хотя этот тип пре-убедительного процесса в какой-то мере работает, я уверен, что здесь действует некий более влиятельный пре-убедительный механизм.

Сходство и комплименты заставляют людей почувствовать, что это *они* нравятся вам, и как только они понимают, что нравятся вам, они готовы иметь с вами дело.

Это происходит потому, что люди верят: тот, кому они нравятся, постарается дать им хороший совет. Так что правило № 1 для продавцов – показывать покупателям, что те им искренне нравятся. Есть мудрый афоризм, который хорошо вписывается в эту логику: людям все равно, сколько вы знаете, пока они не узнают, насколько вам не все равно (*Примечание 79*).

## Социальное доказательство

В своей песне *Imagine* Джон Леннон воображает мир без голода, алчности, собственности и государств – мир, характеризующийся вселенским братством и единством. Признавая этот образ иллюзорным, певец старается убедить слушателей принять его с помощью одного-единственного аргумента: «Но я не один такой».

Вера Леннона в этот единственный аргумент – свидетельство силы принципа социального доказательства. Этот принцип утверждает, что люди считают *приемлемым* для себя верить, чувствовать или делать что-то в той мере, в какой верят, чувствуют или делают это другие люди, особенно схожие с ними. Две составляющие этой приемлемости – правомерность и практическая осуществимость – могут быть двигателями перемен.

**Правомерность.** После получения информации о том, что схожие другие люди отреагировали неким конкретным образом, эта реакция кажется более правомерной, или валидной, для нас – как *морально*, так и *практически*.

Когда мы видим, что так поступают многие другие, это укрепляет наше суждение о моральной корректности данного действия. В ходе одного

исследования, узнав, что большинство таких же людей, как они, поддерживали применение военными пыток для добывания информации, 80 процентов испытуемых сочли этот метод приемлемым и поддержали его поддержку в своих публичных заявлениях и еще нагляднее – в частных мнениях.

К счастью, помимо усиления приемлемости вещей нежелательных, реакции других могут сделать то же самое и для желательных поступков. Работники, которым говорили, что подавляющее большинство людей старается преодолеть свои стереотипы, становились более устойчивыми к стереотипам о женщинах в собственном поведении, связанном с работой.

Помимо моральных аспектов, социальное доказательство влияет на восприятие аспектов прагматических. Общество обычно (но не каждый раз) бывает право насчет разумности действий, делая популярность какого-либо вида деятельности синонимом его разумности. В результате мы следуем примеру тех окружающих, которые похожи на нас. Это дает замечательные преимущества, создавая простые, почти беззатратные решения для традиционных трудностей, связанных с влиянием.

Ресторанные менеджеры могут повысить спрос на конкретные блюда из своих меню, не тратясь на улучшение рецептов, не набирая в кухню новый персонал и не украшая меню цветистыми описаниями избранных блюд. Нужно лишь пометить их как «наиболее популярные» блюда. Когда эта абсолютно честная, но редко применяемая тактика была опробована в ряде ресторанов Пекина, каждое из таких блюд стало на 13–20 процентов более популярным.





**Социально-доказательные сигналы.** Не только интернет-мерчендайзеры научились подсказывать нам, что покупать, «потому что другие это уже купили».

*Rina Piccolo Panel Cartoon*, используется с разрешения Рины Пикколо и *Cartoonist Group*

Рестораторы – не единственные, кто может воспользоваться социальным доказательством в целях влияния на выбор товаров. Вместо того чтобы тратить на сбор и донесение до потребителя информации о питательной ценности фруктов и пользы их для здоровья, школа может увеличить потребление фруктов учащимися, утверждая (в противоположность тому, что думают сами учащиеся), что большинство их сверстников *на самом деле* стараются есть фрукты, чтобы быть здоровее. Такого рода информация увеличила потребление фруктов среди голландских школьников на 35 процентов – хотя они, в лучших традициях подростков, утверждали, что не желают ничего менять.

Правительства тратят значительные средства на мониторинг и применение санкций против компаний, которые загрязняют воздух и воду. Эти средства часто оказываются выброшенными впустую, поскольку нарушители либо вообще не обращают внимания на правила, либо готовы платить штрафы, суммы которых меньше, чем «затраты на законопослушность». Но некоторые государства разработали затратно-эффективные программы, которые работают, включая механизм (экологически чистый!) социального доказательства.

Вначале они составляют рейтинг фирм-«нарушителей» внутри отрасли промышленности, а затем публикуют рейтинги, так что все компании в данной индустрии могут видеть, какую позицию они занимают по сравнению с коллегами и конкурентами. Улучшения в целом были разительными – до 30 процентов, – и почти все они стали результатом «исправления» злостных загрязнителей, которые поняли, как плохи их дела в сравнении с другими компаниями (*Примечание 80*).

**Практическая осуществимость.** Вместе с рядом коллег я однажды провел исследование с целью проверить, что лучше всего говорить людям, чтобы побудить их экономить энергию. Мы в течение месяца раз в неделю доставляли им на дом одно из четырех писем, прося уменьшить потребление энергии. Три таких воззвания содержали одну из часто упоминаемых причин для сохранения энергии: это пойдет на пользу окружающей среде; это социально ответственный поступок; это сэкономит вам значительное количество денег, когда в следующий раз придет счет за энергию. Четвертое же письмо разыгрывало карту социального доказательства, констатируя (честно), что большинство жителей города стараются экономить энергию у себя дома.

В конце месяца мы отметили, сколько энергии было использовано, и узнали, что основанное на социальном доказательстве письмо привело к экономии энергии в 3,5 раза большей, чем любое из других сообщений. Размер отличия удивил не только ученых, но и других домовладельцев. На самом деле жители города полагали, что социально-доказательное письмо будет наименее эффективным.

Когда я рассказываю об этом исследовании чиновникам из обслуживающих компаний, они часто относятся к моим словам недоверчиво – из-за укоренившегося мнения, что самым мощным мотиватором человеческих поступков являются экономические интересы. Они отвечают примерно так: «Да ладно! Вы и вправду предлагаете нам поверить, что говорить людям, будто их соседи экономят, эффективнее, чем говорить, что они могут существенно сократить свои расходы на энергию?»

Хотя возможны разные ответы на этот обоснованный вопрос, есть один, который почти всегда доказывал мне свою убедительность. Он задействует вторую причину (помимо правомерности), по которой социально-доказательная информация так хорошо работает: *практическую осуществимость поступка*.

Если я сообщаю домовладельцам, что, экономя энергию, они *могли бы* сэкономить много денег, это не означает, что они *сумеют* это сделать. В конце концов, я мог бы свести свой следующий счет за энергию к нулю, если бы выключил все электричество в доме и пролежал, свернувшись калачиком, на полу в темноте весь месяц; но я, как человек разумный, не стану этого делать.

Огромная сила социально-доказательной информации заключается в том, что она ликвидирует проблему сомнительной достижимости.

Если люди узнают, что многие другие – такие же, как они, – экономят энергию, у них развеиваются сомнения в выполнимости такого предприятия. Оно начинает казаться реалистичным, а следовательно, воплотимым в жизнь (*Примечание 81*).

## Авторитет

По мнению большинства людей, главный способ сделать сообщение убедительным – правильно изложить его содержание: позаботиться, чтобы сообщение содержало веские доказательства, строгую логику, хорошие примеры и четкую релевантность. Хотя этот взгляд («достоинства – суть сообщения») верен в какой-то степени, некоторые ученые возражают, говоря, что другие составляющие процесса могут быть не менее важными.

Самое знаменитое из этих утверждений воплощено в высказывании теоретика коммуникации Маршалла Маклюэна – «Средство передачи сообщения само является сообщением». Его идея состоит в том, что канал, по которому посылается информация, сам по себе есть форма косвенного сообщения. Эта форма воздействует на то, как получатели воспринимают его содержание. К тому же успешные коммуникаторы указывают на убедительные доказательства в пользу еще и третьего утверждения: «*Вестник и есть весть*».

Среди множества типов «вестников» – позитивных, серьезных, веселых, настойчивых, скромных, критичных – есть один, который

заслуживает особого внимания в силу его глубокого и широкого воздействия на аудиторию: *авторитетный коммуникатор*. Когда говорит признанный эксперт по конкретной теме, люди, как правило, поддаются убеждению. Информация становится убедительной только потому, что ее источник – некий авторитет. Это особенно верно, когда слушатель не знает, что ему делать.

Посмотрите на результаты исследования, в котором участники должны были принять ряд трудных экономических решений, будучи подключенными к аппаратуре, сканировавшей головной мозг. Когда они принимали решения самостоятельно, возбуждение возникало в районах мозга, отвечающих за оценку вариантов. Но когда люди получали совет специалиста по этим решениям (от признанного университетского экономиста), они не только следовали его совету, но и делали это, не думая о достоинствах, присущих разным вариантам выбора. Возбуждение в оценочных секторах мозга давала прямую линию.

Что характерно, не все участки мозга испытывали такое воздействие: участки, связанные с пониманием намерений другого, активировались при советах эксперта. Вестник сам становился вестью.

Как видно из этой иллюстрации, тот род авторитета, который нас интересует, – это не обязательно человек, обладающий статусом и властью. Это человек, который является экспертом. Более того, в этой категории есть один особенно продуктивный тип – авторитет, облеченный доверием. Такой авторитет обладает сочетанием двух в высшей степени убедительных качеств: *опытом* и *надежностью*. Мы уже рассматривали эффект доверия к опыту. Давайте теперь сосредоточимся на втором качестве (*Примечание 82*).

**Надежность.** Пожалуй, это качество, которое мы больше всего хотим видеть в тех, с кем взаимодействуем. И оно стоит на первом месте, опередив другие важные черты – такие как привлекательность, интеллект, готовность сотрудничать, сострадание и эмоциональная стабильность. В убедительном взаимодействии мы хотим верить, что коммуникатор излагает информацию честно и беспристрастно – то есть старается описать реальность точно, вместо того чтобы обслуживать личный интерес.

За минувшие годы я посетил множество тренингов, направленных на обучение навыкам влияния. Почти все они подчеркивали, что создать о себе впечатление как о человеке надежном – это эффективный способ усилить свое влияние и что требуется время, чтобы выстроить и развить такое восприятие.

Хотя первый из этих моментов был и остается подтвержденным,

растущее число исследований указывает, что есть примечательное исключение из второго правила (о временных затратах). Оказывается, можно *мгновенно* завоевать репутацию надежности, применяя одну хитрую стратегию.

Не поддавайтесь искушению описать вначале все самые благоприятные черты предложения или идеи и приберечь упоминание о недостатках под конец презентации (или просто умолчать). Коммуникатор, который в самом начале упоминает какое-то слабое место, сразу расценивается как более честный.

Преимущество этой последовательности действий состоит в следующем: когда коммуникатор выдвигает вперед главные сильные стороны своего предложения, аудитория с большей вероятностью ему верит (поскольку представление о надежности уже сложилось заранее). В конце концов, эти сведения транслируются достойным доверия, надежным источником, тем, чья честность уже стала (пре-убедительно) установленным фактом благодаря готовности указывать не только на позитивные аспекты, но и на негативные.

Эффективность этого подхода засвидетельствована: 1) в юридической среде, где адвокат, который признается в какой-то слабости перед доводами соперника, рассматривается как более правдивый и часто выигрывает дело; 2) в политических кампаниях, когда кандидат, который начинает с какого-то позитивного высказывания о своем оппоненте, обретает кредит доверия и намерение избирателей голосовать за него; 3) в рекламных сообщениях, где продавцы, которые признают некий недостаток, прежде чем подчеркивать достоинства, часто добиваются значительного увеличения продаж.

Эта тактика может быть особенно успешной, когда аудитория уже знает об этой слабости. И когда коммуникатор ее упоминает, дополнительного ущерба почти нет, поскольку не прибавляется никакой новой информации... за исключением важнейшей: этот коммуникатор – честный человек.

Убеждение происходит еще успешнее, когда коммуникатор использует переходное выражение – например «однако, но...» или «все же...», – которое направляет внимание слушателей прочь от слабости к компенсирующей сильной стороне. Кандидат на рабочее место может сказать: «У меня нет опыта в данной сфере, *но* я очень быстро учусь». Продавец информационных систем может сказать: «Наши цены – не самые низкие, *однако* вы быстро окупите затраты благодаря превосходным

качествам».

Королева Елизавета I применяла эти средства, чтобы оптимизировать воздействие двух своих самых известных речей за все время правления. Первая была произнесена ею в Тилбери в 1588 году. Обращаясь к своим войскам, собранным для отпора ожидаемому с моря вторжению испанцев, королева развеяла опасения солдат, что, будучи женщиной, она не осилит тягот битвы: «Я знаю, что обладаю телом слабой и хилой женщины; но сердце мое – сердце короля и сердце Англии!» Рассказывают, что приветствия солдат после этого заявления были такими долгими и громкими, что офицерам пришлось ездить верхом среди войск, раздавая приказы уgomониться, чтобы королева могла продолжать.

Спустя 13 лет – возможно, вспоминая успех этого риторического оружия, – Елизавета I снова воспользовалась им в своей заключительной официальной речи перед членами парламента, многие из которых не доверяли ей. Под конец речи она объявила: «И хотя здесь, на этом престоле, перед вами сживало немало более могучих и более мудрых государей, чем я, и многих вы, возможно, еще увидите, но все же не было и не будет среди них никого, кто любил бы вас сильнее». По словам британского историка Ричарда Кавендиша, слушатели выходили из зала «с искаженными лицами, многие в слезах», и в тот же самый день ее выступление получило название королевской «золотой речи» – которое осталось за ней и по сей день.

Обратите внимание, что слова-мостики, использованные Елизаветой, «но» и «все же» направляли слушателей от ее воспринимаемых слабостей к *компенсирующим* сильным сторонам. Представление о том, что их глава обладала сердцем короля, наполнило души солдат той необходимой уверенностью, которой им недоставало перед битвой. А мысль о том, что она беспрдельно любит своих подданных, обезоружила даже ее оппонентов в парламенте.

Эта черта пре-убедительных заверений королевы согласуется с данными научных исследований, показывающими, что тактика «слабость-прежде-силы» работает лучше всего, когда «сила» не просто добавляет нечто позитивное в список «за и против», но заставляет усомниться в том, что слабость так уж существенна.

Например, Елизавета не старалась придать мужества войскам в Тилбери, говоря, что «никто не любит их сильнее», поскольку ее бойцов нужно было уверить в наличии командира, сильного духом, а не мягкосердечного. Она понимала: чтобы максимизировать эффект,

изначально обнаруженную слабость следовало не только выбрать так, чтобы заранее уверить слушателей в правдивости последующих утверждений, но и так, чтобы эти утверждения ее нивелировали. Ее «слабое и хилое» женское тело становилось нерелевантным для руководства войсками на поле брани, если в умах ее подданных это тело несло в себе «сердце короля и сердце Англии» (Примечание 83).

## Дефицит

Мы хотим побольше того, чего можем получить меньше. Например, когда доступ к желаемому предмету каким-то образом ограничен, люди начинают сходить по нему с ума. После того как сеть булочных *Crumbs* объявила в 2014 году, что собирается закрывать все свои заведения, за ее фирменные кексы, которые продавались прежде примерно за 4 доллара, стали запрашивать в Интернете до 250 долларов.

Этот эффект не ограничивается кексами. Утром, когда должна была быть выпущена в продажу новейшая модель *iPhone*, наш местный новостной телеканал послал репортера брать интервью у людей, которые всю ночь простояли в очереди, чтобы заполучить новый телефон. Рассказ женщины, стоявшей в очереди двадцать третьей, вполне согласуется с этим установленным фактом, но все равно поражает меня. Она заняла очередь, будучи двадцать пятой, но ночью разговорила с «номером двадцать три» – женщиной, которая восхищалась ее сумочкой от *Louis Vuitton* стоимостью 2800 долларов. Воспользовавшись представившейся возможностью, первая женщина предложила (и осуществила) сделку: «Моя сумочка за ваше место в очереди».

Под конец речи этой женщины, явно очень довольной собой, недоумевающий репортер, запинаясь, задал вопрос: «Но... зачем?» – и получил характерный ответ: «А затем, что я слышала, что в этот магазин привезли не так много телефонов, и мне не хотелось *лишиться* своего шанса заполучить его».

Хотя есть несколько причин, по которым дефицит порождает желание, наше *нежелание* лишиться чего-то ценного – ключевой фактор. В конце концов, потеря – это высшая форма дефицита, делающая ценный предмет или возможность недостижимыми. На одной конференции по финансовым услугам я слышал, как генеральный директор крупной брокерской фирмы описал мотивирующую силу потери, рассказав об уроке, который однажды преподал ему его наставник: «Разбуди клиента-мультимиллионера в пять

утра и скажи: если вы начнете действовать сейчас, то заработаете двадцать тысяч долларов, – он наорет на тебя и отшвырнет телефон. Но скажи ему: если вы не начнете действовать сейчас, то потеряете двадцать тысяч долларов, – и он тебя поблагодарит».

Дефицит предмета не просто усиливает возможность потери – он также повышает *воспринимаемую ценность* этого предмета.

Когда производители автомобилей ограничивают производство новой модели, ее ценность в среде потенциальных покупателей растет. Другие ограничения в другой обстановке дают сходные результаты.

В одной крупной сети продуктовых магазинов рекламные акции, которые включали ограничение на покупку («только *X* единиц товара в одни руки»), более чем вдвое поднимали уровень продаж для семи различных типов товаров по сравнению с рекламными акциями на те же товары, которые не включали ограничений на покупки. Последующие исследования показали, почему это так. В представлении покупателя любое ограничение доступа повышало ценность предложения (*Примечание 84*).

## Последовательность

Мы хотим, чтобы нас воспринимали как людей, выполняющих обязательства, – например, мы держим данное слово, не меняем обозначенные позиции, не отказываемся от своих деяний. Поэтому коммуникаторы, которые могут заставить нас сделать пре-убедительный шаг, пусть даже маленький, в направлении конкретной идеи или предмета, повышают нашу готовность сделать гораздо больший следующий шаг, когда нас об этом попросят. Желание быть последовательным обеспечивает эту готовность. Эта мощная тяга к честности используется в самых разных ситуациях влияния.

Психологи предупреждают, что сексуальная неверность в романтических отношениях – источник серьезных конфликтов, часто ведущий к гневу, боли и прекращению отношений. К счастью, они также выявили пре-убедительную деятельность, которая помогает предотвратить измены. Это молитва – однако не любая молитва вообще, а только особого рода.

Если один партнер соглашается молиться за *благополучие* другого каждый день в течение продолжительного времени, он



(или она) с меньшей вероятностью решается в этот период на неверность. Такой поступок был бы непоследовательным относительно ежедневной, активно проявляемой преданности благополучию партнера.

Мастера влияния часто обнаруживали, что человеческая склонность поступать последовательно по отношению к своим прежним (преубедительным) словам и делам может сослужить им хорошую службу. Компании автострахования могут уменьшить число случаев занижения показаний спидометра, вставив пункт о гарантиях честности в начало страхового бланка, а не в конец. Политические партии могут увеличить вероятность, что сторонники проголосуют за них на следующих выборах, договорившись с ними на предшествующих выборах, что те будут голосовать (с помощью различных способов «выманивания голосов»).

Компании могут укрепить лояльность покупателей, побудив их рекомендовать данный бренд другу. Организации могут увеличить вероятность, что человек появится на совещании или мероприятии, если ответственное лицо завершит телефонный разговор с ним не так: «Значит, мы отмечаем в списке, что вы придете. Спасибо!», – а так: «Значит, мы отмечаем в списке, что вы придете, да? [пауза для подтверждения] Спасибо!»

Одна организация по сбору донорской крови, которая внесла это крохотное, но побуждающее к обязательствам изменение в формулировку, увеличила участие вероятных доноров в сдаче крови с 70 процентов до 82,4 процента (*Примечание 85*).

Практики могут воспользоваться силой принципа последовательности, вообще не создавая новых обязательств. Иногда все, что необходимо, – это напомнить другим о данном ими обязательстве, которое соответствует целям практика. Давайте рассмотрим, как команда юристов, выступая в Верховном суде США в защиту равенства брака в 2013 году, структурировала длившуюся месяц национальную пиар-кампанию, главной целью которой был *один человек*, судья Верховного суда США Энтони Кеннеди. (Общественное мнение к тому времени уже склонилось в пользу однополых браков.)

Несмотря на всеамериканский успех перед слушаниями в суде, этой кампании больше всего нужно было повлиять именно на Кеннеди по двум причинам. Во-первых, его считали человеком, чей голос был решающим в обоих делах о партнерстве, которые суд рассматривал в свете этого вопроса. Во-вторых, в идеологических вопросах он часто играл роль

пассивного зрителя.

С одной стороны, Кеннеди был традиционалистом, утверждавшим, что закон не следует интерпретировать таким образом, который уводит его далеко от изначальных формулировок. С другой стороны, он полагал, что закон – живая сущность, и его смыслы развиваются с течением времени. Эта позиция человека, норовящего усидеть на двух стульях, сделала Кеннеди главным объектом коммуникационного подхода, целью которого было не изменить одну из его противоположных точек зрения, а *связать одну из них* с вопросом равноправия в браке.

Медиакампания обеспечила как раз такой подход, применив ряд концепций и даже формулировок, которые Кеннеди использовал в своих предыдущих выступлениях в суде: «человеческое достоинство», «индивидуальная свобода» и «личные свободы/права». Как следствие, куда бы Кеннеди ни пошел в дни и недели перед устными прениями по этим делам, он то и дело слышал, как кампания в СМИ связывает вопросы однополых браков с этим избранным набором из трех высказанных им точек зрения. Намерение авторов кампании состояло в том, чтобы заставить его воспринимать свои прежние юридические позиции как ассоциируемые с позицией за равенство брака.

Это намерение было разыграно в открытую, когда слушания начались. Члены адвокатской команды неоднократно развивали свои аргументы в суде, опираясь на все те же, связанные с Кеннеди термины и темы. Внесла ли эта тактика свой вклад в принятое большинством голосов – пять против четырех – решение суда в пользу равноправия в браке? Трудно сказать наверняка. Но члены адвокатской команды считают именно так – и указывают на подтверждающее свидетельство: письменно высказывая свое мнение, Кеннеди прочно опирался на концепции достоинства, свободы и личных свобод/прав – все из которых были старательно проработаны авторами кампании, чтобы стать приоритетом в его мышлении как до, так и во время официальных слушаний.

Вероятно, о прочности правильно сформированных обязательств свидетельствует то, что в другом деле о равенстве брака, два года спустя, те же три концепции вновь отчетливо выделялись в выраженном судьей Кеннеди мнении большинства (*Примечание 86*).

Что еще можно сказать об универсальных принципах влияния?

Представляя деловой аудитории эти шесть принципов социального влияния, я нередко слышу два вопроса. Первый касается оптимального выбора момента: «Существуют ли стадии коммерческих отношений, лучше всего подходящие для утверждения этих принципов?»

Благодаря моему коллеге, Грегори Нейдерту, у меня есть ответ – «да, существуют». Нейдерт создал *модель главных мотивов социального влияния*. Разумеется, любой мастер влияния хочет добиться перемен в других людях, но, согласно этой модели, стадия его отношений с ними влияет на то, какой принцип влияния лучше всего применять.

На первой стадии главная цель включает *культивирование позитивной ассоциации*, поскольку люди больше симпатизируют сообщению, если симпатизируют коммуникатору. Два принципа влияния, взаимность и благорасположение, особенно подходят для этой задачи. Дарение первым (значимого, неожиданного и индивидуализированного подарка), подчеркивание истинных сходств и правдивые комплименты устанавливают взаимный контакт, который облегчает и упрощает все дальнейшие взаимодействия.

На второй стадии приоритетом становится *уменьшение неуверенности*. Позитивные отношения с коммуникатором не гарантируют успеха убеждения. Здесь на первый план выходят принципы социального доказательства и авторитета. Указание, что некий выбор положительно оценивается такими же людьми или экспертами, существенно повышает уверенность в разумности этого выбора. Но даже при сформированной позитивной ассоциации и уменьшенной неуверенности остается сделать еще один шаг.

На этой третьей стадии главная цель – *мотивация к действию*. Мой лучший друг может предоставить мне достаточно доказательств, что эксперты рекомендуют ежедневные физические нагрузки, но этого может быть недостаточно, чтобы заставить меня ходить в спортзал. Этот друг поступит правильно, включив в свое сообщение принципы последовательности и дефицита, напомнив мне, что я публично говорил в прошлом о важности своего здоровья и радостях, которых я лишусь, если потеряю его. Это и есть сообщение, которое, вероятнее всего, заставит меня подниматься по утрам с постели и отправляться на тренировку.

Второй вопрос, который мне часто задают, – не открыл ли я какой-нибудь новый принцип. Вплоть до недавнего времени мне всегда приходилось отвечать отрицательно. Но теперь я полагаю, что есть и седьмой универсальный принцип, который я в свое время упустил – не потому, что какие-то новые культурные феномены или скачок в развитии технологий обратили на него мое внимание. Но потому что он прятался все это время под самой поверхностью моих данных. Далее я объясню, что это такое и как я разглядел этот новый принцип.

## Глава 11

### Единство № 1: совместное бытие

Год за годом в одной своей университетской лекции я рассказывал об исследовании. Оно показало, что рассылка поздравительных праздничных открыток совершенно незнакомым людям приводила к удивительно большому числу добросовестно присылаемых ответных открыток. Я приписывал этот феномен действию принципа взаимности, который обязывает людей отдариваться тому, кто первым вручил им подарок, – даже, как можно увидеть, при совершенно загадочных обстоятельствах. Мне нравилось приводить в пример это исследование, поскольку оно иллюстрировало силу этого принципа. К тому же студенты могли посмеяться над ним, что повышало мой преподавательский рейтинг.

После одной из таких лекций студентка старшего возраста (она вернулась к учебе после того, как воспитала детей) остановила меня и поблагодарила за то, что я раскрыл уже десять лет жившую в ее доме тайну.

Она рассказала, что десять лет назад ее семья получила рождественскую открытку от Харрисонов из Санта-Барбары, штат Калифорния. Но ни она сама, ни ее муж не могли припомнить никаких знакомых Харрисонов из Санта-Барбары. Женщина была уверена, что это ошибка и что Харрисоны неправильно надписали конверт. Однако ее семья *получила* от них поздравление; поэтому, верная принципу взаимности, она послала ответную поздравительную открытку. «Мы уже десятый год обмениваемся поздравлениями с этими людьми, – призналась она, – а я до сих пор не знаю, кто они такие. Зато теперь хотя бы понимаю, *почему* послала им ту, первую открытку!»

Спустя несколько месяцев она пришла в мой кабинет, сказав, что должна посвятить меня в продолжение этой истории. Ее младший сын, Скип, собирался вскоре начать занятия в колледже Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. Но из-за проблем с ремонтом его комната в общежитии была не готова, и ему нужно было где-то остановиться на несколько дней. Хотя университет предложил Скипу временное размещение в мотеле, его матери не нравилась эта идея. Она задумалась: «Кого мы знаем в Санта-Барбаре? Ага! Харрисонов!» Она позвонила этой семье и с облегчением узнала, что они будут с радостью ждать Скипа в гости. Завершила она свою речь словами, что ее как никогда изумляет то влияние, которое принцип взаимности оказывает на поведение – в данном

случае ее собственное и Харрисонов.

Однако я не был в этом так уверен. Разумеется, я видел, что изначальное желание моей студентки послать открытку вписывалось в принцип взаимности. Но решение Харрисонов позволить Скипу остановиться у них в этот принцип совершенно не вписывалось. Над Харрисонами не висел никакой заметный долг, когда они давали согласие. Поздравительными открытками (и сопровождавшими их письмами в конце года) семьи обменивались в равной мере; то есть в плане обязательств они находились в одинаковом положении.

Хотя правило взаимности задало старт этому процессу, именно завязавшиеся десятилетние отношения между семьями побудили Харрисонов открыть двери своего дома восемнадцатилетнему парню, которого они никогда не видели. То есть социальные связи способны порождать согласие – отдельно от других шести принципов влияния. Отношения не только усиливают готовность помогать, но и являются ее причиной.



**Харрисоны?/Чаттертоны?** Фамилии могут меняться, но обстоятельства, которые инициируют человеческие отношения, остаются прежними.

*Используется с разрешения Брайана Крейна, Washington Post Writers Group и Cartoonist G.*

Отсюда можно вынести урок. Наша способность инициировать перемены в других людях часто коренится в личных отношениях, которые

создают пре-убедительный контекст для согласия. Следовательно, когда мы утрачиваем близкие личные связи (этому способствуют и современные технологии, и социальные изменения), *отношения* теряются и остаются просто расходящиеся в море корабли (*Примечание 87*).

## Единство

Что именно делает отношения с близкими более теплыми? Ответ на этот вопрос требует распознавания тонкого, но важного различия. Люди предпочитают друг друга не тогда, когда могут сказать: «Ой, этот человек так *похож* на нас!» А когда говорят: «О, это *наш* человек».

Например, у меня, возможно, гораздо больше общих вкусов и предпочтений с коллегой, чем с собственным братом, но не возникает сомнений, кого из них двоих я сочту *своим*, а кого – просто *похожим* на меня. И кому, как следствие, я с наибольшей вероятностью помогу в час нужды.

Ощущение единства касается не просто сходств (хотя и они тоже могут работать, но в меньшей степени, через принцип приязни). Оно основано на *общей идентичности*, на категориях, которые отдельные личности используют, определяя себя и свои группы, такие как раса, этнос, национальность и семья, равно как политическая и религиозная принадлежность. Ключевая характеристика этих категорий: их члены склонны ощущать себя едиными, слитыми с другими. Это категории, в которых поведение одного члена влияет на самооценку других членов. Проще говоря, это общее *мы*.

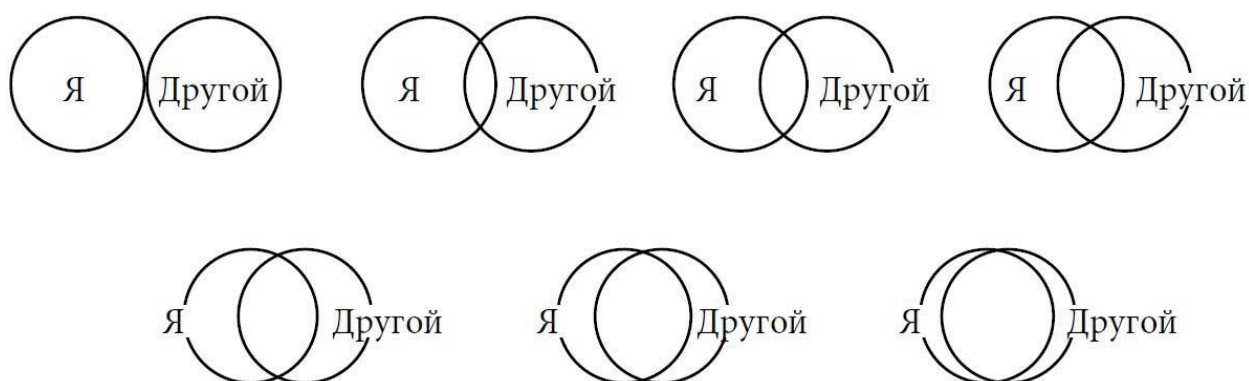
Доказательства смешения границ «я» с другими идентичностями внутри основанных на «мы» групп разнообразны и впечатляющи. Людям часто не удается правильно провести различие между ними самими и членами группы: они необоснованно приписывают собственные характеристики другим, неоднократно забывают о том, какие черты они определяли прежде для членов группы, а какие для себя, и тратят существенно больше времени, чтобы определить черты, которые отличают членов группы от них самих – все это отражает смешение между «я» и «другим».

Нейробиологи предложили объяснение этой путаницы: представления концепций «я» и «близкий другой» возникают из одной и той же нейронной схемы головного мозга. Активация любой из этих концепций может привести к нейронной *перекрестной стимуляции* другой концепции и

смещению идентичностей (*Примечание 88*).

Задолго до того, как стали доступны нейробиологические доказательства, социологи измеряли смещение границ «я/другой» и определяли, что его вызвало. Они открыли две категории факторов, которые ведут к ощущению «мы»: те, которые включают конкретные способы быть вместе, и те, которые включают конкретные способы действовать вместе. Каждая из них заслуживает рассмотрения, причем первая – в этой главе.

Отметьте одну из приведенных ниже картинок, которая лучше всего описывает ваши отношения с партнером:



Наложение кругов – наложение разных «я». С момента первой публикации в 1992 году ученые используют шкалу включения другого в «я», чтобы разобраться, какие факторы способствуют ощущению «единства» с другим человеком.

*Публикуется с любезного разрешения Артура Арона и Американской психологической ассоциации*

## Совместное бытие

### Родство

С генетической точки зрения принадлежность к одной семье – одному и тому же кровному роду – это высшая форма единства «я/другой». В эволюционной биологии считается, что индивидуумы пытаются гарантировать не столько свое собственное выживание, сколько выживание копий своих генов. Из этого следует, что «я» в собственных интересах может находиться не в своем теле, а в близком другом, обладающем общим

генетическим материалом.

По этой причине люди охотнее всего помогают генетически близким родственникам, особенно в связанных с выживанием решениях – например, пожертвовать почку (в Соединенных Штатах), спасти человека из горящего здания (в Японии) или вмешаться в драку на топорах (в джунглях Венесуэлы).

Исследования с применением томографии головного мозга выявили одну интересную особенность: люди ощущают необычно сильное возбуждение в мозговом центре вознаграждения после того, как помогли члену семьи. Словно, делая это, они помогают самим себе. И это верно даже для подростков!

С эволюционной точки зрения любые преимущества для рода должны поощряться, включая и сравнительно небольшие. В качестве подтверждения давайте рассмотрим самую эффективную технику влияния из всех, что я применял в своей профессиональной карьере.

Как-то раз мне нужно было сравнить установки студентов колледжа с установками их родителей по целому ряду вопросов. Это означало необходимость договориться с обеими группами, чтобы они заполнили один и тот же длинный вопросник. Договориться о выполнении этой задачи со студентами было нетрудно: я дал им этот вопросник как курсовое упражнение. Труднее было получить согласие от их родителей, поскольку я не мог предложить им денег и знал, что уровень участия взрослых в таких опросах очень мал – часто менее 20 процентов. Один коллега посоветовал мне разыграть карту кровного родства, предложив дополнительный балл во время следующего теста (одного из нескольких за курс) каждому студенту, чей родитель ответит на вопросы.

Эффект был ошеломительным. Все мои 163 студента послали вопросники родителям, 159 из которых (97 процентов) выслали обратно заполненный экземпляр в течение недели. Ради одного балла в одном тесте на одном курсе в одном семестре учебы одного из своих детей!

Я, профессиональный исследователь влияния, никогда не видел ничего подобного. Однако, судя по моему последующему жизненному опыту, становится ясно, что я мог бы добиться еще больших результатов, если бы попросил студентов послать вопросник своим бабушкам или дедушкам. По моим оценкам, из 163 разосланных экземпляров 162 вернулись бы обратно заполненными уже через неделю. А одного не хватило бы потому, что



чьего-то дедушку забрали в больницу с остановкой сердца, когда он со всех ног бежал на почту.

Но есть ли какой-то способ, с помощью которого люди, не имеющие такой генетической связи с нами, могли бы воспользоваться силой родства, чтобы завоевать нашу симпатию? Одна из таких возможностей – убедительно использовать язык и образы, чтобы вызвать в нашем сознании концепцию родства. Например, коллективы, которые создают чувство «мы» у своих членов, характеризуются использованием семейных образов и ярлыков – *братство, сестры, предки, отчизна, наследие*. Это ведет к готовности пожертвовать собственными интересами ради благополучия группы.

Наша международная исследовательская команда выяснила: из-за того, что люди склонны к символизму, в этих воображаемых «фиктивных семьях» самопожертвование бывает на уровне близких родственных отношений. В паре экспериментов напоминание испанцам о почти семейной природе их национальных уз привело к тому, что люди, ощутившие «слияние» с соотечественниками, проявили мгновенную и существенно возросшую готовность сражаться и умереть за Испанию (*Примечание 89*).

Теперь зададим похожий вопрос о человеке, не входящем ни в одну из наших существующих групп. Мог бы генетически не родственник коммуникатор воспользоваться концепцией родства, чтобы получить согласие? Выступая на конференциях в фирмах, оказывающих финансовые услуги, я порой спрашиваю: «Кого бы вы назвали самым успешным финансовым инвестором нашего времени?» Ответ всегда одинаков: «Уоррена Баффетта». Баффет в сотрудничестве со своим партнером, Чарли Мангером, привел *Berkshire Hathaway Inc.* – холдинговую компанию, которая инвестирует в другие компании, – к процветанию и изумительному росту стоимости акций с тех пор, как в 1965 году взял бразды правления в свои руки.

Несколько лет назад я получил в подарок акции *Berkshire Hathaway*. Этот подарок не перестает меня радовать, и не только в денежном смысле. Он обеспечил мне наблюдательный пункт для изучения подходов Баффетта и Мангера к стратегическому инвестированию, о котором я знаю мало, и стратегической коммуникации, в которой разбираюсь неплохо. И в том, что касается стратегической коммуникации, могу сказать, что был впечатлен увиденным.

Финансовые достижения *Berkshire Hathaway* настолько замечательны, что возникла коммуникационная проблема: как дать нынешним и будущим

владельцам ее акций уверенность, что компания сохранит этот уровень успеха и в будущем? При отсутствии этой уверенности логично ожидать, что акционеры станут продавать свои акции, а потенциальные покупатели приобретут что-то другое.

Опираясь на превосходную бизнес-модель и уникальные преимущества своего положения, *Berkshire Hathaway* может выдвинуть убедительные доводы в пользу своей будущей ценности. Но выдвигать убедительные доводы – не то же самое, что *убедительно выдвигать доводы*, а именно это Баффетт неизменно делает в ежегодных отчетах компании. Например, чтобы как можно раньше заявить о своей надежности и правдивости (обычно на первой или второй странице текста), он описывает какую-то свою ошибку или проблему, с которой компания столкнулась в минувшем году, и изучает ее последствия для будущих результатов. Вместо того чтобы замалчивать, минимизировать или стыдливо прикрывать трудности, как часто делают другие бизнесмены в ежегодных отчетах, Баффетт демонстрирует, что он, во-первых, полностью осознает проблемы, существующие внутри компании, а во-вторых, полностью готов обнародовать их.

Преимущество такого подхода очевидно: когда он переходит к описанию внушительных сильных сторон *Berkshire Hathaway*, читатели уже заранее *подготовлены верить* в них больше, чем прежде. В конце концов, о них говорит явно заслуживающий доверия источник.

Этот метод был не единственной стрелой Баффетта в колчане средств убеждения. Но в феврале 2015 года потребовалось нечто еще более влиятельное, чем обычно, поскольку пришла пора в особом, посвященном пятидесятой годовщине письме к держателям акций подытожить результаты деятельности компании и убедить их в неизменной жизнеспособности *Berkshire Hathaway* в грядущие годы.

В пятидесятилетии подспудно присутствовала некая озабоченность, которая витала в воздухе уже некоторое время. Она проявилась в онлайн-комментарии: Баффетт и Мангер, полстолетия стоявшие у руля компании, явно не мальчики, и если кого-то из них не станет, ее перспективы на будущее и цена акций могут рухнуть. Помню, как я читал этот комментарий, и он встревожил меня. Останется ли прежней стоимость моих акций, которая под управлением Баффетта и Мангера более чем учетверилась, когда кто-то из них отойдет от дел из-за старости? Не пора ли продать акции и отлично заработать на них до того, как возможная прибыль испарится?

В своем письме Баффетт первым делом заговорил об этом. В разделе

под названием «Следующие 50 лет в *Berkshire*» он описал конструктивные преимущества бизнес-модели *Berkshire Hathaway*, ее почти беспрецедентный бастион финансовых активов и уже заверченный фирмой процесс выбора «нужного человека», который в должный момент возьмет на себя обязанности главы компании.

Но мне как ученому, изучающему убеждение и настроенному на отслеживание пре-убедительных подходов, больше всего понравилось то, как Баффетт начал этот важнейший раздел. В характерной для него манере он вновь подтвердил свою надежность, прямо заговорив о потенциальной слабости: «Теперь давайте взглянем на лежащий впереди путь. Имейте в виду, если бы 50 лет назад я попытался оценить грядущее, мои предсказания наверняка оказались бы далеки от реальности». А затем он сделал нечто такое, чего я от него не слышал ни на одном публичном выступлении. Он добавил: «И, сделав это предупреждение, я скажу вам то, что сказал бы сегодня членам моей семьи, если бы они спросили меня о будущем *Berkshire*».

Далее последовали тщательно выстроенные аргументы в пользу предсказуемого экономического здоровья *Berkshire Hathaway*: доказавшая себя бизнес-модель, бастион финансовых активов, скрупулезно выбранный будущий генеральный директор. Как бы убедительны ни были эти аргументы в силу их реальных достоинств, Баффетт пре-убедительно сделал то, что заставило меня оценивать их как еще более убедительные: по его собственным словам, он собирался рассказать мне о них так, как если бы я был членом его семьи.

В силу всего того, что я знал об этом человеке, я поверил его утверждению. С тех пор я больше ни разу всерьез не задумывался о продаже своих акций *Berkshire Hathaway*.

В фильме «Джерри Магуайер» есть памятный момент, когда главный герой, которого играет Том Круз, врывается в комнату, приветствует присутствующих (включая Дороти) и пускается в длинный монолог, перечисляя причины, по которым ей следует оставаться его партнершей. В какой-то момент этого перечисления Дороти поднимает глаза и прерывает его монолог ставшей знаменитой фразой: «Ты только сказал «привет» – и я уже твоя». Так вот, лично для меня в этом письме Баффету было достаточно сказать «семья».

Хотя само его юбилейное письмо начинается на 24-й странице отчета, свидетельством понимания Баффеттом ценности пре-убеждения является то, что в верхней части первой же страницы текста отчета он рекомендует держателям акций пролистать страницы вперед и прочесть это *задающее*

тон письмо раньше всего остального.

Мангер тоже написал юбилейное письмо, опубликованное в рамках большого отчета. Хотя в его замечаниях нет «семейного» контекста, прежде чем предсказать благополучие фирмы в будущем, он тоже применил прием усиления репутации надежности, описав определенные ошибки, которые менеджмент совершал в прошлом.

Мне предстоит еще многое сказать об этике убеждения в Главе 13, но пока могу заверить, что никоим образом не рассматриваю использование этого подхода Мангером (или Баффеттом) как форму обмана. Наоборот, я вижу в их действиях иллюстрацию того, что достойные доверия коммуникаторы могут быть при этом достаточно умны (а говоря об этих двоих – *сверхдостаточно* умны), чтобы понимать выгоды завоевания доверия путем пре-убедительных, правдивых откровений.

\* \* \*

Поучительно, что в потоке благоприятной реакции на юбилейное письмо (с заголовками «Уоррен Баффетт только что написал свое лучшее ежегодное письмо» и «Кто не вкладывает в *Berkshire Hathaway* – тот глупец») никто не сделал замечания по поводу привычного формата, в котором Баффетт так умело размещал свои аргументы.

Не могу сказать, что был удивлен отсутствием таких замечаний. В мире консервативного, основанного на фактах финансового инвестирования фокус внимания по умолчанию сосредоточен на достоинствах сообщения. И, разумеется, сами *достоинства* (аргументы) действительно могут быть сообщением. Но в то же время сообщением могут быть и другие параметры эффективной коммуникации.

Благодаря Маршаллу Маклюэну мы знаем, что сообщением может быть *средство* сообщения; благодаря принципу социального доказательства – что сообщением может быть *общность*; благодаря принципу авторитета – что сообщением может быть его *источник*; а теперь, благодаря концепции единства, – что сообщением может быть и *слияние* («я» и *другого*). Стоит подумать, какие дополнительные черты ситуации, помимо прямого кровного родства, влияют на воспринимаемое слияние идентичностей.

Никто не может заглянуть внутрь другого человека и определить, какой у них общий процент генов. Вот почему людям

приходится полагаться на определенные качества других людей, ассоциируемые с генетическим родством. Наиболее очевидными из них являются физическое и личностное сходство.

Внутри семьи люди более всего склонны помогать тем, на кого похожи. Вне семьи они используют сходство лиц, чтобы судить (и довольно точно) о степени своей генетического родства с незнакомцами. Однако тут можно обмануться и скатиться в необоснованный фаворитизм. Люди, видя фотографию человека, чье лицо с помощью цифровой обработки было изменено так, чтобы больше походить на их собственные лица, начинают больше доверять такому человеку. Если это лицо принадлежит политическому кандидату, они проявляют бóльшую готовность за него голосовать (*Примечание 90*).

### *Место*

Есть еще один, обычно надежный, сигнал генетической общности. Он связан не столько с физическим сходством, сколько с физической сближенностью. Это восприятие принадлежности к *одному месту* с другим человеком, и воздействие его на человеческое поведение может быть потрясающим. Именно оно объясняет некоторые загадки человеческого поведения, которые проявились во время одного из самых жутких периодов нашего времени – годов холокоста.

Давайте начнем с дома как с минимальной формы такого места, а потом перейдем к более широким формам.

**Дом.** Человек в детстве реагирует на тех, кто присутствует у него дома, как на родственников. Хотя этот показатель родственности может быть обманчивым, он довольно точен, поскольку люди в доме – это, как правило, члены семьи. Чем больше продолжительность совместного проживания в доме, тем сильнее чувство семьи и соответственно сильнее готовность жертвовать собой ради другого.

Но есть фактор, который действует так же без длительного времени, проведенного вместе. Когда дети видят, как их родители заботятся дома о потребностях другого человека, они тоже испытывают к нему квазисемейные чувства и с большей охотой готовы помогать ему. Интересным результатом этого процесса является следующий факт.

Дети, которые видят, как их родители открывают двери

своих домов целому ряду сменяющих друг друга людей, став взрослыми, с большей вероятностью помогают незнакомцам. Их чувство «мы» распространяется за пределы близких и дальних родственников и применяется к «семье» всего человечества.

\* \* \*

Как эта информация помогает разрешить главную тайну холокоста? История сохранила имена самых знаменитых и успешных помощников той эпохи: Рауля Валленберга, отважного шведа, чьи неустанные усилия по спасению людей в конечном итоге стоили ему жизни, и немецкого промышленника Оскара Шиндлера, чей «список» спас 1100 евреев. Однако наиболее эффективная спасательная операция из всех, совершенных во времена холокоста, была и остается малоизвестной.

Все началось на рассвете одного летнего дня в 1940 году, когда две сотни польских евреев сгрудились перед японским консульством в Литве. Они умоляли помочь им в попытках спастись от стремительного наступления нацистов в Восточной Европе. То, что они решили обратиться за помощью к японским чиновникам, уже само по себе представляет загадку. В то время правительства нацистской Германии и имперской Японии имели тесные связи и общие интересы. Более того, всего через пару месяцев, в сентябре 1940 года, Япония, Германия и Италия подписали тройственный пакт, официально объявив себя союзниками.

Так с чего бы евреям, ненавистным мишеням Третьего рейха, сдаваться на милость одного из международных партнеров Гитлера? Какой помощи они могли ожидать от Японии?

До того как в конце 1930-х годов сложились ее стратегические связи с нацистской Германией, Япония давала перемещенным евреям облегченный доступ на японские территории, чтобы получать взамен некоторые финансовые ресурсы и политическое содействие, которые могло обеспечить международное еврейское сообщество. Поскольку некоторые круги в Японии продолжали всячески поддерживать этот план, правительство никогда не отказывалось от своей политики по выдаче виз европейским евреям полностью. Парадоксальным результатом явилось то, что в предвоенные годы, когда большинство стран мира (включая Соединенные Штаты) давали отчаявшимся жертвам гитлеровского террора от ворот поворот, именно Япония – союзница Гитлера – обеспечивала им убежище в контролируемом японцами еврейском поселении в китайском

Шанхае и японском городе Кобе.

К июлю 1940 года, когда двести жертв нацизма столпились под дверью японского консульства в Литве, они знали, что человек за этой дверью – их единственный и, возможно, последний шанс на спасение. Его звали Тиунэ Сугихара, и по всем признакам казалось маловероятным, что он займется их спасением.

Сугихара стал генеральным консулом Японии в Литве благодаря шестнадцати годам преданной и верной службы на других постах. Хорошая репутация упростила его восхождение по лестнице дипломатического корпуса: он был сыном правительственного чиновника и потомком самурайского рода. Он ставил себе высокие профессиональные цели, хорошо владел русским языком, ибо надеялся когда-нибудь стать послом Японии в Москве.

Как и его более известный «коллега», Оскар Шиндлер, Сугихара был большим любителем игр, музыки и вечеринок. Следовательно, мало что из известного о нем могло навести на мысль, что этот любящий удобства и развлечения прирожденный дипломат станет рисковать своей карьерой, репутацией и будущим, чтобы спасти незнакомых людей, которые однажды ранним утром пробудили его от безмятежного сна. Однако именно это он и сделал – полностью сознавая потенциальные последствия для себя и своей семьи.

Переговорив с представителями толпы, собравшейся у его ворот, Сугихара проникся сочувствием к их горестям и телеграфировал в Токио, прося разрешения выдать им визы. Хотя Япония все еще предоставляла визы и возможность расселения евреям, начальники Сугихары в министерстве иностранных дел беспокоились, что продолжение такой политики повредит дипломатическим отношениям с Гитлером.

Как следствие, на его первый запрос поступил отказ, как и на более настоятельные вторую и третью петиции. Именно в тот момент своей жизни – в возрасте сорока лет, без единого намека в прошлом на нелояльность или неповиновение – этот сибарит, амбициозный карьерист-чиновник сделал то, чего никто не мог предположить. Он начал выписывать необходимые путевые документы, оказав прямое неповиновение недвусмысленно сформулированным и еще дважды подтвержденным приказам.

Это решение разрушило его карьеру. Не прошло и месяца, как Сугихару перевели с поста генерального консула на незначительную позицию за пределами Литвы, где он больше не мог действовать самостоятельно. В итоге он был изгнан из министерства иностранных дел

за неподчинение и нарушение субординации. Впавший в немилость, после войны он зарабатывал на жизнь продажей электрических лампочек. Но в последние недели перед тем, как ему пришлось оставить консульский пост в Литве, Сугихара оставался верным сделанному выбору, с раннего утра до поздней ночи беседуя с просителями и заполняя документы, необходимые для их спасения.

Даже после того, как консульство было закрыто и Сугихара перебрался жить в отель, он продолжал выписывать визы. Даже после того, как он исхудал и был физически изнурен нервным напряжением, даже после того, как это напряжение лишило его молодую жену возможности кормить грудью новорожденного ребенка, он продолжал работать не покладая рук. Даже на перроне в ожидании поезда, который должен был увезти его от просителей, даже сев в сам поезд, он продолжал подписывать и совать в молящие руки спасительные для жизни бумаги, сохраняя тысячи невинных душ. И наконец, когда поезд тронулся, увозя его прочь, он низко поклонился и извинился перед теми, кого ему пришлось оставить в нужде, – прося прощения за то, что не сумел им помочь.







**Сугихара и его семья: внутри и снаружи.** После того как он выписал тысячи виз для евреев во время своей службы в консульстве в Литве (*фото вверху*), Тиунэ Сугихару перевели с его поста на менее значимый пост в захваченной нацистами Европе. В Чехословакии (*фото внизу*) он попросил свою семью (жену, сына и свояченицу) позировать для фотографии *снаружи* парка, на воротах которого висела табличка с надписью «евреи не допускаются» на немецком языке. Был этот знак случайной деталью снимка или сознательно включенным в него намеком на горькую иронию? Чтобы не сомневаться, попробуйте найти на фото правую руку свояченицы. Мемориальный музей Холокоста, США.

*Публикуется с любезного разрешения Хироки Сугихары [обе фотографии]*

Решение Сугихары помочь тысячам евреев бежать в Японию нельзя приписать действию какого-то одного фактора. Обычно множество сил действуют и взаимодействуют, становясь причиной такой беспрецедентной благотворительности. Но в случае Сугихары особо стоит один фактор, *основанный на доме*.

Его отец, налоговый чиновник, который некоторое время проработал в Корее, перевез туда семью и открыл маленькую гостиницу. Сугихара

помнил, какое мощное влияние оказала на него готовность родителей принимать у себя широкий круг постояльцев. Родители заботились об их основных потребностях в пище и крыше над головой в собственном семейном доме, вплоть до банных процедур и стирки их одежды, несмотря на тот факт, что некоторые из постояльцев были слишком бедны, чтобы заплатить.

С этой точки зрения мы можем видеть *расширенное чувство семьи*, порожденное общением с самыми разными личностями в собственном доме, как причину помощи тысячам европейских евреев. Как говорил Сугихара в одном интервью через сорок пять лет после этих событий, национальность и религия евреев не имели значения; имело значение лишь то, что они и он вместе были членами одной человеческой семьи и им нужна была его помощь.

Его опыт – своего рода совет будущим родителям, которые хотят, чтобы их дети обрели широкую и щедрую натуру: подарите им контакт *у себя дома* с людьми самого разного происхождения и обращайтесь с этими людьми, как с родственниками (Примечание 91).

**Локализм.** Поскольку человечество развивалось как биологический вид из маленьких, но стабильных групп генетически родственных индивидуумов, мы также благоволим людям, которые, пусть и за пределами непосредственно дома, существуют в тесной близости с нами. Есть даже умное слово – локализм, – которое обозначает эту склонность. Его порой гигантское влияние можно наблюдать на разных уровнях – от соседства до общества в целом. Взгляд в прошлое, на два инцидента времен холокоста, дает ему веское подтверждение.

Первый пример взят у социолога Рональда Коэна, который рассказывал об отвратительной форме локализма, свойственной одному охраннику из нацистского концлагеря. В таких трудовых лагерях, если всего один заключенный нарушал какое-либо правило, нередко все население лагеря выстраивали на плацу, и охранник шагал вдоль строя, считая до десяти, останавливаясь лишь для того, чтобы застрелить каждого десятого.

В рассказе Коэна ветерану-охраннику поручили эту задачу. Он выполнял ее так же обыденно, как и всегда, но неожиданно отступил от правила. Дойдя до очередного несчастного десятого узника, он вздернул бровь... и казнил одиннадцатого.

Можно вообразить несколько потенциальных причин такого поступка. К примеру, в прошлом пощаженный узник старался на работе; а может быть, охранник отметил его выдающуюся физическую силу, интеллект или здоровье – словом, качества, которые говорили, что этот узник еще может продуктивно трудиться. Но когда другой охранник (тот, который потом рассказал Коэну об этом случае) попросил первого объяснить свои действия, стало ясно, что его выбор не опирался ни на одно из этих практических соображений. Он просто узнал в том человеке своего земляка.

Описав этот инцидент в научной статье, Коэн прокомментировал ее глубоко противоречивый аспект: «Занимаясь массовыми убийствами, этот охранник проявил милосердие и сочувствие к одному конкретному члену группы». Хотя Коэн не стал развивать этот вопрос, важно отметить фактор достаточно мощный, чтобы превратить хладнокровного убийцу в (особо обратите внимание) «милосердного и сочувственного» человека. Это была общность места жительства.

Теперь давайте посмотрим, как тот же объединяющий фактор в тот же период истории дал радикально иной результат. Множество рассказов о спасителях евреев во времена холокоста раскрывают малоизученный, но достойный внимания феномен: в большинстве случаев спасители, которые принимали решение дать кров, пищу и укрытие жертвам нацистского преследования, не искали себе подопечных, чтобы предложить им помощь. Что еще примечательнее, сами жертвы не просили их о помощи. Непосредственным просителем чаще всего был родственник или сосед, который просил за преследуемого человека или семейство. Следовательно, на самом деле эти спасители говорили «да» не столько нуждающимся незнакомцам, сколько собственным родственникам или соседям.

Разумеется, нельзя сказать, что никто из спасителей не действовал в первую очередь из сострадания к жертвам. Пастор-протестант Андре Трокме, взяв к себе первую одинокую беженку, объявившуюся у его порога, убедил других жителей своего маленького французского городка Шамбон-сюр-Линьон кормить, привечать, прятать и вывозить тысячи евреев в период нацистской оккупации.

Поучительная черта экстраординарной истории Трокме не в том, как он организовал заботу об этой первой беженке, но в том, как он организовал заботу о многих последовавших. Он начал просить помощи у людей, которым трудно было ему отказать, – у своих родственников и соседей, – а потом побуждал их вести такую же работу среди их родственников и соседей. Именно этот стратегический рычаг *единства*

принес Трокме успех в его спасательной миссии (*Примечание 92*).

\* \* \*

**Регион.** Даже общность по обширному географическому региону может вести к ощущению «мы». Во всем мире спортивные чемпионаты стимулируют чувство личной гордости в жителях регионов, окружающих домашнюю базу команды, – как будто матч выигрывают сами *жители*.

В одних только Соединенных Штатах исследования приводят свидетельства из разных других областей: граждане охотнее соглашались участвовать в исследовании, если оно проводилось местным университетом; читатели новостной статьи о смертях на войне в Афганистане активнее протестовали против войны, узнав, что павший солдат был из их родного штата. А если вернуться на два столетия назад, ко временам Гражданской войны, когда в части служили рядовые из одного региона страны, они реже дезертировали, храня верность товарищам в своих «более единых» частях.

От фанатов до солдат – мы видим значительное воздействие региональных идентичностей на реакцию типа «мы». Но наиболее характерный пример – кажущееся загадочным событие времен холокоста.

Хотя визы Тиунэ Сугихары спасли тысячи евреев, прибывая на территорию Японии, беженцы становились частью еще большего контингента еврейских беженцев, сосредоточенного в японском городе Кобе и находившемся под контролем японцев Шанхае.

После нападения японцев в 1941 году на Перл-Харбор, результатом чего стало вступление Соединенных Штатов в войну, все перемещения беженцев в Японию и из нее прекратились. Безопасность еврейской общины стала сомнительной. Ведь Япония, в конце концов, была к тому времени полноценным военным союзником Гитлера. Более того, в январе 1942 года план Гитлера по уничтожению еврейства получил официальный статус на Ванзейской конференции в Берлине. После утверждения «окончательного решения» нацистские чиновники начали оказывать давление на Токио, добиваясь, чтобы японцы распространили это «решение» на японских евреев.

После конференции на Токио дождем посыпались предложения, включая лагеря смерти, медицинские эксперименты и массовое утопление в океане. Однако несмотря на потенциально пагубное воздействие пассивности в «еврейском вопросе» на отношения с Гитлером, японское

правительство воспротивилось этому давлению в начале 1942 года и продолжало сопротивление вплоть до окончания войны. Почему?

Ответ, вполне возможно, связан с рядом событий, которые имели место спустя несколько месяцев. Нацисты послали в Токио Йозефа Мейзингера, полковника гестапо, известного под прозвищем «варшавский мясник» за отданный им приказ о казни 16 тысяч поляков. Прибыв в страну в апреле 1941 года, Мейзингер начал требовать жесткой политики в отношении евреев, оказавшихся под властью японцев, – политики, которую, по его уверениям, он бы с радостью помог разработать и воплотить.

Не зная поначалу, как реагировать, и желая выслушать обе стороны, высокопоставленные чиновники японского военного правительства оповестили об этом еврейскую общину и предложили прислать двух ее лидеров на встречу, которой предстояло значительно повлиять на их будущее. Оба избранных представителя были уважаемыми политическими лидерами, но уважение это было вызвано разными причинами. Один из них, ребе Мойше Шацкес, славился как прилежный ученый, один из самых блестящих знатоков Талмуда в довоенной Европе. Другой, ребе Шимон Калиш, был намного старше и пользовался известностью за свою замечательную способность понимать основы устройства человеческой души – то есть был своего рода социальным психологом.

Войдя в помещение, где проходила встреча, они и их переводчики оказались перед трибуналом из могущественных представителей японского высшего командования, которым предстояло решить судьбу их общины. Чиновники не тратили время зря, задав лишь пару судьбоносных вопросов: *«Почему наши союзники-нацисты так сильно ненавидят вас? И почему мы должны встать на вашу сторону против них?»*

У ребе Шацкеса, ученого, понимавшего всю сложность связанных с этой темой исторических, религиозных и экономических вопросов, не нашлось готового ответа. Но ребе Калиша знание человеческой натуры подготовило к тому, чтобы он смог произнести впечатляюще убедительную фразу, лучше которой я не слышал за все тридцать лет, что изучаю процесс убеждения: «Потому что, – спокойно сказал он, – мы азиаты, как и вы».

Несмотря на краткость, это утверждение было бесценным. Оно переключило групповую идентичность японских офицеров с той, которая была основана на временном военном альянсе, на ту, которая опиралась на региональную, генетически связанную общность. Оно сделало это, намекнув на расистское утверждение самих нацистов, что «высшая» арийская раса отличается от народов Азии.

Всего одно пронизательное и проникновенное замечание – и вот уже евреи едины с японцами, а нацисты (по их же словам) – нет.



**Раввины в Японии.** На протяжении всей Второй мировой войны японцы не поддались давлению нацистов и не стали жестоко обращаться с евреями. Одной из причин, возможно, было утверждение одного из этих двух раввинов (сфотографированных с сопровождающими в день той

решающей встречи), которое включило его народ в ощущение «мы» японских чиновников и исключило из него нацистов.

*Публикуется с любезного разрешения Марвина Токайера*

Ответ старшего раввина оказал мощное воздействие на японских офицеров. Помолчав, они посоветовались между собой и объявили перерыв. Когда они вернулись, старший из военных чиновников поднялся и вынес то самое решение, которое раввины надеялись принести домой, своей общине: «Возвращайтесь к своим людям. Скажите им, что мы позаботимся об их безопасности и покое. Вам нечего бояться, пока вы на японской территории». И так и было (*Примечание 93*).

\* \* \*

Нет сомнений, что объединяющие силы семьи и места могут быть использованы умелым коммуникатором – о чем свидетельствует эффективность Уоррена Баффетта и ребе Калиша. В то же время существует другой объединяющий эффект, доступный тем, кто хочет добиться влияния. Он исходит не от совместного бытия в одной генеалогии или географии, а от совместного действия, одновременного или в сотрудничестве. Об этом – далее.



## Глава 12

### Единство № 2: совместное действие

Моя коллега, профессор Вильгельмина Водзинска, вспоминает свое детство, проведенное в 1950–1960-х годах в контролируемой Советским Союзом Польше, со смешанными чувствами. С негативной стороны, помимо недостатка основных удобств, были ограничения личных свобод, включая свободу слова, частной жизни, информации, несогласия и передвижения. Однако Вильгельмину и ее одноклассников учили рассматривать эти ограничения позитивно – как необходимые для установления справедливого и равного для всех общественного порядка. Эти позитивные чувства регулярно демонстрировались и подогревались праздничными мероприятиями, участники пели и маршировали вместе, в унисон размахивая флагами.

Эффект, рассказывает она, был впечатляющим – физически возбуждающим, обеспечивающим эмоциональный подъем. Никогда она не чувствовала более сильной приверженности концепции «один за всех, все за одного», чем в самой гуще этих скрупулезно срежиссированных массовых мероприятий.

Я слышал рассказы профессора Водзинска в беспристрастном изложении учебного материала в группе психологии. И, несмотря на учебный контекст, описание участия во всем этом неизменно прибавляло звонкости ее голосу, красок лицу и света глазам. Есть нечто инстинктивное в таких синхронизированных переживаниях, что делает их фундаментальными и центральными для человеческого бытия.

Археологическая и антропологическая науки недвусмысленно высказываются по этой теме: все человеческие общества развивают способы совместного реагирования в песнях, маршах, ритуалах, гимнах, молитвах и танцах. Более того, они делают это с доисторических времен. Коллективный танец, например, изображается с поразительной частотой в рисунках наскальной и пещерной живописи периодов неолита и энеолита.

Когда люди действуют вместе и сообща, они становятся едины. Чувство групповой солидарности хорошо служит интересам общества, порождая лояльность и самопожертвование, обычно характерные лишь для семейных союзов.

Человеческие общества, даже древние, открыли «технологии» создания групповых уз, включающие координированное реагирование. Его эффекты схожи с эффектами кровного родства: чувство «мы», чувство слияния и стирание границ между «я» и «другим».

Ощущение слияния с другими кажется редким явлением, но это не так. Его можно добиться с легкостью и множеством способов. В одной серии экспериментов участники играли в игру. Чтобы выиграть деньги, им нужно было сделать либо такой же выбор, как их партнер, либо иной выбор. По сравнению с участниками, которым приходилось выигрывать с помощью не соответствующих друг другу выборов, те, кто выиграл с помощью одинакового выбора, начинали видеть в своих партнерах людей, более схожих с ними самими. В одинаковых действиях с другим человеком было нечто такое, что вело к большей воспринимаемой схожести.



**Неолитические народные танцы?** По словам археолога Иосифа Гарфинкеля, изображения социального взаимодействия в доисторическом искусстве почти всегда были изображениями танца. Пещерная роспись из Бхимбетки (Индия) – один из примеров.

Другое исследование показало, что синхронное реагирование между двумя людьми не обязательно связано с совместным движением. Оно может включать и сенсорное реагирование. Участники смотрели видеофильм о незнакомке, лицо которой поглаживали мягкой кисточкой, в то время как их собственные лица тоже поглаживали – либо точно так же (в одной выборке), либо иначе (в другой выборке) в плане направления и частоты поглаживающих движений.

Результаты оказались примечательными: те, кто ощущал сходные сенсорные ощущения, оценивали себя и незнакомку из фильма как людей более сходных и во внешних, и в личных качествах. Что еще примечательнее, возникало смешанное чувство идентичности «я/другой», причем «похожие» участники реагировали более эмоционально: «Было такое ощущение, будто мое лицо превращается в лицо на экране», «Иногда возникало впечатление, что если бы я повела глазами, глаза человека на экране тоже сдвинулись бы» и «Казалось, будто прикосновение, которое я ощущал, было вызвано кистью, касавшейся лица в фильме».

Если совместные действия – двигательные, голосовые или сенсорные – могут служить суррогатом совместного бытия, мы должны видеть схожие последствия обеих форм единства. Мы их и видим. Два последствия особенно важны для того, кто стремится стать более влиятельным. Это усиленная симпатия и большая поддержка со стороны других. И обоих этих последствий мы можем добиться пре-убедительно (*Примечание 94*).

## **Симпатия**

Когда люди действуют одновременно, они не только видят между собой больше сходства, но и впоследствии оценивают друг друга позитивнее. Их усиленное сходство превращается в усиленную симпатию.

Эти действия могут быть разными: постукивание пальцем в лаборатории, улыбки в разговоре или перемены позы тела во взаимодействии учителя и ученика – все эти действия, будучи синхронизированными, побуждают людей давать друг другу более благоприятную оценку.

Группа канадских ученых заинтересовалась, можно ли требовать от координированного движения чего-то более социально значимого: может

ли его способность превращать сходство в симпатию быть использована для ослабления расовых предрассудков?

Исследователи заметили: хотя мы в норме стараемся «резонировать» (гармонизироваться) с членами своей внутренней группы, мы, как правило, не делаем этого с членами внешних групп. Они предположили, что вследствие этого возникает различие в ощущении единства, и именно оно (по крайней мере, частично) может отвечать за автоматическую тенденцию предпочитать свою внутреннюю группу. Если так, то, побуждая людей гармонизировать свои действия с представителями внешней группы, можно уменьшить необъективность.

Чтобы проверить эту мысль, ученые провели эксперимент. Белые испытуемые просматривали семь видеоклипов, в которых темнокожие люди делали глоток воды из стакана, а потом ставили его на стол. Некоторые участники просто смотрели эти клипы и действия. Других попросили имитировать действия человека на экране, отпивая воду из стакана, поставленного перед ними, точно координируя свои движения с движениями, которые они видели в клипе.

Потом, во время процедуры измерения их скрытых расовых предпочтений, подопытные, которые лишь наблюдали за действиями чернокожих актеров, демонстрировали типичный «белый» фаворитизм, предпочитая белых чернокожим. Но те, кто синхронизировали свои действия с действиями чернокожих актеров, такого фаворитизма не проявляли.

Прежде чем делать далекоидущие выводы из результатов этого эксперимента, нам следует признать, что позитивные перемены в оценках были замерены всего через пару минут после объединяющей процедуры эксперимента. Исследователи не представили никакого свидетельства, указывающего, что эти перемены выйдут за пределы времени либо места эксперимента.

И все же, даже имея в виду эту оговорку, есть пространство для оптимизма. Поскольку менее предвзятый подход к предпочтениям внутри и вне группы может позитивно повлиять в рамках конкретной ситуации. Такой, например, как собеседование о приеме на работу, звонок по вопросу продаж или первая встреча (*Примечание 95*).

## **Поддержка**

Итак, у нас есть веские доказательства, что совместные действия с

другими, даже незнакомыми людьми порождают ощущение единства и возросшей симпатии. Но действительно ли эти формы единства и симпатии достаточно сильны, чтобы изменить золотой стандарт социального влияния – обусловленное поведение?

Два исследования помогают ответить на этот вопрос. В одном из них изучали помощь, оказываемую одним человеком другому, с которым он был прежде объединен в пару, а в другом – сотрудничество с группой предварительно объединенных членов одной команды. В обоих случаях необходимый поступок включал самопожертвование.

В первом исследовании участники прослушивали набор записанных тонов через наушники, постукивая по столу в такт ритму, который слышали. Одни слышали тот же набор звуков, что и партнер, и поэтому видели, как постукивают в унисон с этим человеком. Другие слушали иной, чем партнер, набор звуков, и потому их действия не были синхронны.

Впоследствии каждый из участников узнавал, что может свободно покинуть кабинет, а его партнер должен остаться, чтобы ответить на длинную серию математических и логических вопросов. Однако он мог и остаться, чтобы помочь своему партнеру, взяв на себя часть его задач.

Результаты не оставили никаких сомнений насчет пре-убедительной способности синхронной деятельности усиливать самопожертвование и желание помочь. Лишь 18 процентов участников, которые не стучали по столу синхронно с партнером, предпочли остаться и помочь. Из тех, кто стучал в унисон, 49 процентов пожертвовали своим свободным временем, чтобы помочь партнеру.

Другая группа исследователей проводила второй интересный эксперимент, применяя освященную веками военную тактику, чтобы привить группе ощущение сплоченности. Разбив участников по командам, исследователи попросили одни команды некоторое время маршировать вместе – *в ногу*; других просили ходить вместе то же количество времени, но обычным способом. Потом все члены команд играли в экономическую игру. В игре они могли либо увеличить шанс на собственную финансовую выгоду, либо отказаться от этой возможности, чтобы гарантировать хорошее финансовое положение своим товарищам по команде.

Члены команд, которые пре-убедительно маршировали вместе, были на 50 процентов более готовы к сотрудничеству, чем те, кто просто прогуливался вместе. Последующее исследование помогло объяснить, почему так случилось: синхронность предварительной реакции привела к чувству единства и, следовательно, к большей готовности пожертвовать персональной выгодой ради блага группы (*Примечание 96*).

Группы могут развивать единство, симпатию и последующее поддерживающее поведение во множестве ситуаций, вначале организовав синхронное реагирование. Но такие методы, которые мы рассматривали до сих пор, – одновременное постукивание по столу, питье воды и прикосновение к лицу кистью – не кажутся легко внедряемыми. Маршировать в унисон, возможно, лучше, но ненамного.

Неужели нет какого-нибудь применимого в *больших масштабах* механизма, который можно использовать, чтобы организовывать подобную синхронность для влияния на членов групп и достижения групповых целей? Есть. Это музыка.

### **Музыка в борьбе за влияние**

Есть хорошее объяснение причины, по которой присутствие музыки распространяется и вглубь – к самому началу человеческой письменной истории, и вширь – на все многообразие человеческих обществ.

Благодаря уникальному сочетанию компонентов (ритма, размера, громкости звучания, пульса и времени) музыка обладает редкой синхронизирующей способностью.

Слушатели могут с легкостью настраиваться друг на друга по моторным, сенсорным, вокальным и эмоциональным параметрам. И это ведет к ощущению единства: слиянию «я/другой», социальной сплоченности и поддерживающему поведению.

Коснемся последнего пункта и рассмотрим результаты исследования, проведенного в Германии, с участием четырехлетних детей. В рамках игры одни дети ходили по кругу с партнером, одновременно распевая и стараясь совершать движения в такт музыкальной записи. Другие дети делали почти то же самое, но без музыкального аккомпанемента. Позднее, когда детям представилась возможность помогать друг другу, те, которые пели и ходили вместе под музыку, помогали своему партнеру с трижды большей вероятностью, чем дети, у которых не было пре-убедительного совместного музыкального переживания.

Авторы исследования сделали два поучительных вывода о помощи, которую наблюдали. Во-первых, они отметили, что это был акт

самопожертвования, который требовал от помощника отказаться от некоторого количества личного игрового времени, чтобы помочь партнеру. То, что совместно переживаемые музыка и движение так усилили готовность к самопожертвованию, должно стать откровением для любого родителя, который хоть раз пытался повлиять на эгоистичные решения четырехлетнего ребенка во время игры. («Лия, пора дать Хейли поиграть с этой игрушкой. Лия? Лия! Лия, а ну иди сюда сейчас же вместе с игрушкой!»)

Второй любопытный комментарий ученых кажется мне по меньшей мере таким же важным, как первый: жертвенность ребенка возникала не в результате рационального взвешивания доводов за и против оказания помощи. Эта помощь вообще никак не была связана с рациональностью. Она была спонтанной, интуитивной и опиралась на эмоциональное ощущение близости, которая естественно сопровождает общее музыкальное занятие. И это очень важный момент для возможностей социального влияния (*Примечание 97*).

## **Две системы мышления**

Бихевиористы давно утверждают, что существует два способа оценки и познания. Одно из недавних подобных утверждений, завоевавших внимание широкой аудитории, принадлежит Дэниелу Канеману с его трактовкой различий между первой и второй системами мышления. Мышление первого типа – быстрое, ассоциативное, интуитивное и нередко эмоциональное, в то время как второе – более медленное, рассудительное, аналитическое и рациональное.

Существуют доказательства, что активация одного типа мышления подавляет другое. Трудно усиленно думать о явлении, одновременно переживая его эмоционально. И трудно включенно переживать событие, прорабатывая его логически.

Здесь и кроется важный момент для влияния: мастера убеждения поступят мудро, подстраивая ориентацию любого предложения под первую или вторую систему – согласно ориентации адресата. Если вы обдумываете покупку машины главным образом исходя из ее качеств, вызывающих эмоции (привлекательная внешность и доставляющая удовольствие скорость), продавец поступил бы правильно, стараясь убедить вас аргументами, связанными с чувствами. Исследования позволяют

предположить, что даже просто слова «Я чувствую, что эта модель – как раз то, что вам нужно» уже ведут к большому успеху.

Но если вы обдумываете покупку в первую очередь на рациональной основе (экономия топлива и соотношение цена – качество), слова «Я думаю, это как раз то, что вам нужно» с большей вероятностью приведут к заключению сделки (*Примечание 98*).

Влияние музыки относится к первой разновидности мышления. В своих сенсорных и инстинктивных реакциях люди поют, покачиваются в ритмическом согласии с ней – а если слушают вместе, то и друг с другом. Они редко мыслят аналитически, когда музыка заполняет все их сознание. Под влиянием музыки рассудительный, рациональный путь познания труднодостижим.

Два замечания подкрепляют этот довод. Первое, высказывание Вольтера, весьма пренебрежительно: «Все, что звучит как глупость, следует петь». Второй, поговорка из среды рекламщиков, представляет собой тактический прием: «Если не можешь доказать аудитории свою точку зрения фактами, пропой ее». Коммуникаторы, чьи идеи обладают недостаточной рациональной «огневой мощью», не должны сдаваться; они могут зайти с фланга. Экипировавшись музыкой и песнями, они могут выдвигать свои войска на поле боя, где рациональность обладает малой силой, и побеждают ощущения гармонии, синхронности и единства.

Это осознание помогло мне разрешить давнюю загадку, которая особенно доставала меня – молодого человека без музыкального таланта – в юности: почему девушек так тянет к музыкантам? Ведь в этом нет никакой логики, верно? Именно! Не имеет значения, что вероятность успешных отношений с большинством музыкантов ужасающе мала; это *рациональная* вероятность. И не имеет значения, что нынешние и будущие экономические перспективы большинства музыкантов столь же скудны; это *экономические* резоны. Музыка выше таких практических соображений. Музыка – это гармония, мелодичная гармония, которая ведет к гармонии эмоциональной и любовной.

В силу общности корней, уходящих в эмоции и гармонию, музыка и любовь тесно связаны друг с другом в жизни. Каков, по вашему мнению, процент современных песен, темой которых является любовь? Согласно недавнему подсчету, таких 80 процентов – подавляющее большинство. Это удивительно. Любовь – не тот вопрос, на который мы тратим бóльшую часть времени, когда говорим, думаем или пишем, но это так, когда мы поем.

Так что теперь я понимаю, почему молодые женщины в возрасте



максимального интереса к любви и музыке питают слабость к музыкантам. Мощные связи между этими двумя типами переживаний делают музыкантов неотразимыми. Хотите научное доказательство? Если нет, просто вообразите, что я напеваю вам результаты одного французского эксперимента, в котором исследователи (поначалу настроенные скептически) договорились с мужчиной, чтобы тот подходил к молодым женщинам и просил у них номера телефонов, при этом в руках у него был то гитарный футляр, то спортивная сумка, то вообще ничего:

*Беспокоил французских ученых важнейший вопрос:  
Неужели способен футляр для гитары всерьез  
Увеличивать шансы мужчины услышать в ответ  
При знакомстве на улице с женщиной «да», а не «нет»?  
О-ла-ла! Беспокоились, как оказалось, напрасно:  
Номера телефонов посыпались чаще в два раза.*



Превращение нулей без палочки в героев (с гитарой).  
[@jessicahagy](#) и [thisisindexed.com](#).

Для любого, кто хочет стать мастером убеждения, важный вывод из этого раздела состоит не просто в том, что музыка дружит с первой

системой мышления или что люди ведут себя неосмотрительно, когда их направляют к такому типу реагирования. Гораздо более существенный урок – важность подстройки убедительного сообщения под первую или вторую систему мышления аудитории.

Адресаты с нерациональными, гедонистическими целями должны получать сообщения, содержащие нерациональные элементы (например, музыкальный аккомпанемент), в то время как адресаты с рациональными, прагматическими целями должны получать сообщения, содержащие рациональные элементы (например, факты).

В своей выдающейся книге «Убедительная реклама. Принципы, основанные на доказательствах» (*Persuasive Advertising: Evidence-Based Principles*) эксперт по маркетингу Дж. Скотт Армстронг сообщал, что в проведенном в 2008 году анализе тридцатисекундных телерекламных клипов 87 процентов включали музыку. Но это традиционное добавление музыки к сообщению может наносить ущерб.

Армстронг пересмотрел соответствующие исследования и пришел к выводу, что музыку следует использовать только для рекламы привычных, знакомых, связанных с ощущениями продуктов (снеков, парфюмерии) в эмоциональном контексте – то есть там, где мышление маловероятно. Что же касается товаров, которые имеют значимые последствия для потребителя и мощные аргументы в свою поддержку (оборудование для обеспечения безопасности, компьютерные программы) – то есть такие, для которых актуальнее второй тип мышления, – фоновая музыка подрывает эффективность их рекламы (*Примечание 99*).

## **Взаимный обмен**

В начале 2015 года статья в *New York Times* произвела настоящий взрыв читательского интереса и комментариев, став одной из самых широко распространенных статей этой газеты за всю ее историю. В этом не было бы ничего удивительного, учитывая высокое положение газеты и ее внимание к темам, имеющим большую национальную и международную важность. Но эта конкретная статья появилась не в разделе политики, бизнеса, технологий, науки или здоровья, а в разделе «Мода и стиль».

В полном соответствии с заголовком статьи – «Сделайте это, чтобы влюбиться в кого угодно» – ее автор, Мэнди Лен Кэтрон, утверждала, что

открыла замечательно эффективный способ создавать сильную эмоциональную близость и любовь всего за 45 минут! По ее словам, она уверена, что этот метод работает, потому что «у нее получилось».

Этот метод родился в программе исследований, инициированных психологами, мужем и женой – Артуром и Илэйн Арон, которые наткнулись на него в процессе изучения близких отношений. Метод включает в себя специфическую форму синхронных действий, в ходе которых партнеры занимаются взаимным, поочередным, последовательным обменом репликами. Другие психологи продемонстрировали, что взаимный обмен любезностями ведет к тому, что люди оказывают дополнительные любезности своим партнерам, вне зависимости, кто сделал это последним.

Это тенденция, которая вписывается в мой рассказ о Харрисонах, согласившихся приютить восемнадцатилетнего студента не потому, что задолжали его семье любезность, а потому что за плечами у них была десятилетняя история обмена праздничными открытками с этой семьей. Процесс взаимного обмена создал отношения и побудил Харрисонов к согласию, а не неисполненные обязательства.

Ароны показали, как взаимный обмен сближает его участников. Они сделали это, применив один особенно действенный тип взаимообмена, достаточно мощный, чтобы «объединить» людей в любви друг к другу, – самораскрытие.

Ничего сложного в этой процедуре не было: участники, разбитые на пары, по очереди зачитывали вопросы к партнерам, которые давали ответ, а затем получали ответ партнера на тот же вопрос. Продвижение по списку из 36 вопросов требовало, чтобы участники раскрывали все более личную информацию о себе и, в свою очередь, узнавали больше личных сведений о своем партнере. Один из первых вопросов был таким: «Из чего состоял бы твой идеальный день?», один из последующих: «Что ты больше всего ценишь в дружбе?», а ближе к концу мог попасться такой вопрос: «Смерть которого из родственников сильнее всего опечалила бы тебя?»

Сближение и глубина отношений превзошли все ожидания. Это взаимодействие вызывало беспрецедентные чувства эмоциональной близости и межличностного единства всего за 45 минут, притом между совершенно не знакомыми друг с другом людьми в эмоционально стерильной лабораторной обстановке.

Более того, результатом было совершенно невероятное явление. Согласно интервью с Илэйн Арон, с тех пор сотни экспериментов с

использованием данного метода подтвердили этот эффект, а некоторые участники даже вступили в результате в брак. В том же интервью доктор Арон описала два аспекта этой процедуры, которые, по ее мнению, обеспечили эффективность. Во-первых, усиление эмоционального раскрытия от пункта к пункту. Отвечая на вопросы, участники все больше открывались друг другу – так доверительно, как это свойственно лишь близким людям. Во-вторых (и в согласии с основной темой этой главы), участники делали это *вместе* – то есть координированно поочередно, что делало взаимодействие внутренне и непрерывно синхронным (*Примечание 100*).

## Сотворчество

Задолго до того, как сохранение дикой природы стало ценностью, признанной многими американцами, человек по имени Альдо Леопольд выступал в ее защиту. В основном в 1930–1940-х годах, занимая должность первого в истории профессора природопользования в Соединенных Штатах, в Университете Висконсина, он разработал этический подход к этой теме.

Как свидетельствует его книга-бестселлер «Альманах Песчаного графства» (*A Sand County Almanac*), он бросал вызов главенствующей модели сохранения природной среды, в которой экологическими системами следовало управлять с целью использования их человеком. Напротив, его подход выступал в защиту альтернативы, основанной на праве всех растительных и животных видов на существование в своем естественном состоянии. И однажды он был очень удивлен, когда в полном противоречии со своей позицией оказался с топором в руке на своем участке, собираясь срубить красную березу, чтобы одной из его белых сосен доставалось больше света и пространства для роста.

Зачем, задумался Леопольд, ему понадобилось предпринимать шаги в пользу сосны, предпочтя ее березе, которая, согласно провозглашенной им самим этике, имела столько же прав на естественное существование, сколько и любое дерево на его земле? Озадаченный, он стал копаться в собственном сознании в поисках «логики», стоявшей за его необъективностью. Рассмотрев различия между этими двумя типами деревьев, которые могли бы объяснить его предпочтение, он нашел только одно, которое, как он убедился, и было главным фактором.

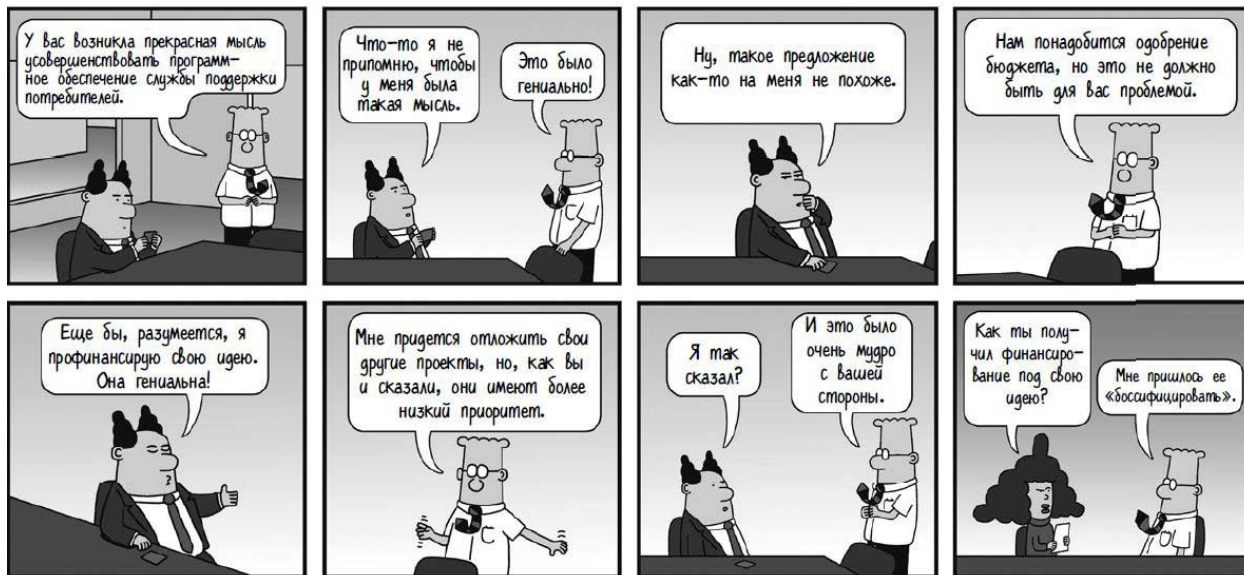
Фактор этот не был никак связан с логикой, но полностью

основывался на чувствах: «Я посадил эту сосну с помощью собственной лопаты, в то время как береза прокралась под забор и посадила себя сама. Следовательно, моя необъективность в известной мере сродни родительской...» (*Примечание 101*).

Леопольд не уникален в своей симпатии к тому, что он создал своими руками. Это обычно для человека. Например, при когнитивном искажении, которое исследователи окрестили «эффектом IKEA», люди, создавшие предметы самостоятельно, начинают считать «свои любительские творения равными по ценности творениям специалистов».

Изучая эффекты совместного действия, стоит рассмотреть пару дополнительных возможностей. Стали бы люди, которые приложили руку к созданию чего-то, действуя *рука об руку* с другим человеком, ощущать особую симпатию не только к своему творению, но и к его сотворцу? Более того, могла бы эта особенная симпатия произрастать из ощущения единства с партнером и вести к усилению его жертвенной поддержки?

Давайте поищем ответы на эти вопросы, разрешив одну предварительную загадку: почему я начал этот раздел о сотворчестве с рассказа Альдо Леопольда об эффекте собственноручно посаженной сосны? Дело в том (и я уверен, он бы согласился со мной), что он больше не был одиноким деятелем в этом процессе. Он был сотворцом, соавтором природы в создании взрослой сосны. Интригующий вопрос: ощутил ли он в результате совместных действий с матерью-природой чувство большего слияния с ней – и, как следствие, еще больше любви и уважения к своей партнерше в этом сотрудничестве? Будь это так, мы могли бы считать сотворчество дорогой к единству. Увы, с 1948 года Леопольда уже нельзя расспросить об этой возможности. Но я уверен в его ответе.



**Как избегать стагнации с помощью «боссификации».** Креативная бухгалтерия – признанный бизнес-трюк; очевидно, то же касается и креативного сотворчества.

*Dilbert* © 2014. Scott Adams. Используется с разрешения *Universal Uclick*

Отчасти эта уверенность рождена результатами эксперимента, который я помогал проводить, исследуя эффекты персональной вовлеченности руководителей в создание рабочего продукта. По моим расчетам, чем активнее руководители, по их собственным ощущениям, участвуют в создании конечного продукта вместе с работником, тем выше они будут ценить качество этого продукта. Именно это мы и обнаружили: руководители, которые считали, что сыграли большую роль в разработке конечного продукта (рекламы новых наручных часов), оценивали эту рекламу на 50 процентов положительнее, чем руководители, полагавшие, что мало участвовали в разработке – хотя окончательный вариант рекламы был идентичен во всех случаях. К тому же мы выяснили, что руководители, убежденные в серьезности своей роли, считали себя в большей степени ответственными за качество рекламы. Это я также мог предположить заранее.

Но третье открытие стало для меня полной неожиданностью. Чем более ответственными руководители чувствовали себя за успех проекта, тем в большей степени они относили его на счет способностей своего работника. Это было удивительно! Как могло случиться, что начальники с большим воспринимаемым участием в разработке продукта видели и себя,

и своего единственного сотрудника в этом проекте – то есть *каждого* из двух, – как лиц более ответственных за его успешную окончательную форму? Ведь распределить можно только 100 процентов личной ответственности, верно? И если воспринимаемый вклад одной стороны ползет вверх, то, следуя простой логике, вклад партнера должен снижаться, а не возрастать.

Я не понимал этого тогда, но теперь, кажется, понимаю.

Если сотворчество вызывает по крайней мере временное размытие границ между «я» и другим, значит, что применимо к одному партнеру, то применимо и к другому, невзирая ни на какую логику распределения.

### **Хороший совет – просить совета**

Сотворчество не только побуждает начальников отдавать должное работникам, которые продуктивно поработали над проектом. Это может уменьшить массу других традиционно трудноуменьшаемых проблем.

Дети младше шести-семи лет, как правило, эгоистичны. Когда приходится делиться наградами, они редко распределяют их между собой поровну – если только они не получили эти награды благодаря сотрудничеству с товарищами по играм. В этом случае даже трехлетние малыши по большей части делятся «по-честному». В стандартном учебном коллективе учащиеся склонны спланиваться в зависимости от расовых, этнических и социоэкономических признаков, находя друзей и помощников в основном внутри собственных групп. Однако этот паттерн теряет силу, если занять их совместным творчеством с учащимися из других групп в упражнениях «совместного обучения». В таких упражнениях каждый учащийся должен передать какую-то долю информации другим, чтобы вся группа могла получить хорошие результаты.

Компании прилагают все усилия, чтобы заставить потребителей ощутить связь с ними и, как следствие, проявлять лояльность к их брендам; это битва, которую выигрывают, предлагая нынешним и потенциальным покупателям сотрудничать с компанией в создании новых или улучшенных товаров и услуг, чаще всего – снабжая компанию информацией о желаемых качествах того и другого.

Однако в таких маркетинговых партнерствах вклад потребителя должен быть оформлен как *совет* компании, а не как мнение о ней или связанные с ней ожидания. Эта разница в выражении может казаться

небольшой, но она критически важна для достижения цели компании – единства.

Человек, давая совет, приходит в способствующее слиянию состояние ума. Это стимулирует связывание своей идентичности с идентичностью другой стороны.

Напротив, высказывание мнения или ожиданий приводит человека в интроспективное состояние ума, то есть включает его фокус на себе. Эти лишь слегка различающиеся формы обратной связи могут оказывать значительное воздействие на реальную связь потребителя с брендом.

Вот что случилось с принимавшей участие в онлайн-опросе группой людей со всех концов Соединенных Штатов. Им было предложено для ознакомления описание бизнес-плана нового ресторана *Splash!* который надеялся выделить себя среди конкурентов полезными блюдами. После прочтения этого описания всех участников опроса попросили прислать свои отзывы, но одних просили о любых «советах», которые они могли дать по поводу ресторана, в то время как других просили высказать свое «мнение» или «ожидания». И наконец, они должны были указать, с какой вероятностью могут стать постоянными посетителями *Splash!*.

Те участники, которые давали советы, указывали, что хотят столоваться в *Splash!* значительно чаще, чем участники, которые обеспечивали обратную связь двух других видов. И (как следовало ожидать, если совет действительно является механизмом единства) возросшее желание поддерживать ресторан исходило из ощущения большей связи с этим брендом.

Еще одна находка из этого исследования окончательно решает для меня вопрос единства: участники оценивали все три типа обратной связи как одинаково полезные для рестораторов. Так что дело не в том, что дававшие советы чувствовали себя связанными с брендом потому, что думали, что помогают ему больше. Просто необходимость дать совет вводила участников в настроение единства, а не отделенности – открытие, которое доставляет мне удовольствие, поскольку подразумевает *пре-убедительный* характер психологического процесса, воздействовавшего на дававших советы участников.

Эти результаты также подкрепляют мысль о том, как мудро (и этично, если это делается ради искреннего поиска полезной информации) просить совета в личных взаимодействиях с друзьями, коллегами и покупателями. Это средство должно оказаться эффективным даже в наших



взаимодействиях с начальством. Разумеется, стоит подумать и о потенциальной оборотной стороне: прося совета у начальника, вы можете показаться ему некомпетентным, зависимым или неуверенным.

Хотя мне понятна логика такого беспокойства, я считаю ее ошибочной. Как показало исследование оценки начальниками вклада своих сотрудников, эффекты совместного творчества не слишком подчиняются умозаключениям, рациональности или логике. Зато они превосходно подчиняются некоему особенному социально стимулирующему чувству, возникающему в этой ситуации, – состоянию единства (крайне благотворному для вас).

Романист Сол Беллоу как-то раз заметил: «Прояснения, мы обычно ищем сообщника». Я добавил бы на основе научных доказательств: если мы получаем совет, то обычно удается заполучить и сообщника. А может ли быть лучший пособник в проекте, чем человек, облеченный властью? (Примечание 102)

## **Собравшись вместе**

Пора оглянуться назад и подытожить то, что мы рассмотрели как наиболее благоприятные последствия двух состояний: совместного *бытия* и совместного *действия*. Мы узнали, что, создав для людей одно-два преубедительных объединяющих переживания, мы можем упрочить поддержку компании со стороны держателей акций, равно как и покупателей, и гарантировать, что солдаты во время войны будут драться, а не бежать с поля боя.

Вдобавок мы выяснили, что можем использовать те же два объединяющих переживания, добиваясь, чтобы товарищи по играм, одноклассники и коллеги испытывали взаимную симпатию, желание помочь и сотрудничали друг с другом; чтобы почти все родители заполняли длинный вопросник без всякой финансовой компенсации; и даже чтобы в лаборатории зарождалась любовь.

Но есть один вопрос, оставшийся без ответа: можно ли применять уроки из этих сфер к гораздо более широким проблемам, например вековой международной вражде, яростным столкновениям на религиозной почве, расовому антагонизму? Могут ли эти уроки, почерпнутые из того, что мы знаем о совместном бытии и совместном действии, увеличить наши шансы на сплоченность как биологического вида?

Это трудный вопрос. И все же я полагаю, что процедуры, которые

создают пре-убедительное ощущение единства, могут способствовать желанным переменам. Более того, при условии, что обе стороны разделяют это чувство, желаемые перемены будут обоюдными, снижая вероятность того, что какая-то из сторон будет чувствовать себя эксплуатируемой.

Хотя эта идея кажется многообещающей в теории, было бы наивно полагать, что она будет гладко работать на практике. Объединяющие мероприятия пришлось бы разрабатывать с учетом культуральных и процедурных сложностей – с этим наверняка согласились бы эксперты по данным проблемам. Возможно, это стало бы достойным сюжетом для следующей книги. И я, безусловно, буду рад выслушать мнения таких экспертов – их *советы* – по данному вопросу (*Примечание 103*).

## Глава 13

### Этичное применение: пре-пре-убедительные соображения

Главное утверждение этой книги заключается в том, что наш выбор слов или поступков непосредственно перед обращением к людям существенно воздействует на его убедительный эффект. Но есть и другой выбор, который возникает еще раньше. Это вопрос: стоит ли с этической точки зрения пытаться достичь успеха таким образом?

Не только я считаю его важной частью уравнения, поскольку этические вопросы регулярно всплывают всякий раз, когда я говорю об эффективном убеждении. Однако есть один конкретный тип вопросов, поставленный одним конкретным типом слушателей, который особенно актуален для этой книги и темы пре-убеждения.

Раскрывая «секреты социального влияния», не приношу ли я больше вреда, чем пользы, вручая неэтичным личностям средства для обмана покупателей, чтобы те приобретали еще больше предлагаемого ими товара?

Людьми, которые чаще всего задают мне этот вопрос, являются представители СМИ. Я прекрасно помню «строгую диету» из подобных вопросов журналистов во время единственного книжного промоутира, на который я согласился, в своей жизни. Эта поездка была настоящим марафоном – десять городов за десять дней, и каждый из этих дней включал множество интервью представителям СМИ. Их проводили журналисты или теле- и радиоведущие, которые мало что знали обо мне и – в подавляющем большинстве случаев – не читали мою книгу.

Эти встречи проходили по утрам, в несусветную рань, или в течение дня; одни длились считанные минуты, другие продолжались до часа; одни представляли собой интервью один на один, другие беседы проводили пары соведущих; некоторые включали телефонные вопросы слушателей, часто слишком интимные и не имеющие ответа с профессиональной точки зрения: «Итак, уважаемый мастер влияния, как мне отучить своего козла зятя брать мои инструменты, а потом «забывать» их возвращать; и, кроме того, кажется, он изменяет моей сестренке – что мне с этим делать?»

Но одна черта почти не менялась: в какой-то момент интервьюер поднимал пресловутый вопрос «больше вреда, чем пользы», требуя, чтобы я как-то отреагировал на возможность, что моя книга оказывает обществу медвежью услугу, показывая нечестным торговцам, как дурачить нас при помощи психологии.

Обычно получалось возразить на это замечание, указав на пару аспектов книги, которых интервьюеры, не читавшие ее, попросту не знали. Во-первых, она была написана для потребителей, чтобы дать им информацию, необходимую для распознавания и отражения нежелательных или нечестных попыток влияния. Во-вторых, значительная часть этой информации исходила от самих практиков. Очень часто, в основном в своих тренинговых программах, они информировали *меня* о том, какие процедуры устойчиво побуждают потребителей говорить «да». Хотя они, возможно, не оценивали психологические факторы, позволявшие их методам работать, большинство профессионалов влияния прекрасно знали, что именно помогает им в работе. Следовательно, говорил я, материал моей книги не предлагает никаких новых методов практикам; вместо этого он уравнивает шансы, обеспечивая потребителей информацией о методах, которые к ним применяют.

Однако с этой новой книгой я уже не смогу спрятаться за те два ответа. Сделанные в ней выводы в первую очередь касаются того, как использовать влияние, а не отражать его, так что аргумент о «защите потребителя» уже неприменим. Более того, практика пре-убеждения, описанная здесь, не слишком широко применяется в сообществе профессионалов влияния.

На сей раз я не могу утверждать, что просто рассказываю о методах, уже известных большинству практиков; лишь немногие среди них понимают суть процессов пре-убеждения достаточно хорошо, чтобы систематически применять их к своей выгоде.

Потому беспокойство о том, что публикация данной информации может просветить некоторые неэтичные компании, как обманом склонять людей к согласию, обосновано. Эта возможность становится еще более тревожной, когда осознаешь, что многие пре-убедительные процессы действуют на бессознательном уровне, а следовательно, остаются нераспознанными.

Всякий раз, говоря в коммерческих организациях о практиках пре-убеждения, мне приходилось возвращаться к традиционному аргументу против обмана в бизнесе. Он звучит так.

Хотя подобные методы могут увеличить сиюминутную

прибыль, после разоблачения они обойдутся неприемлемо дорого – в основном в виде значительной потери репутации компании и, как следствие, доверия к ней и будущих доходов.

Некоторое время я считал этот аргумент вполне годным по двум причинам. Во-первых, он обоснован с позиции экономической жизнеспособности, которую бизнесу нужно принимать в расчет. Это кажется мне более мотивирующим обоснованием в коммерческой среде, чем порицание за недостаток добродетели. Соответственно, я уверен, что никогда не будет принят закон, запрещающий кричать «Этика!» в переполненном конференц-зале на заседании совета директоров, потому что – в отличие от вопля «Пожар!» в переполненном театре – это слово не обладает достаточной мобилизующей силой, чтобы побудить к немедленным действиям.

Я не хочу сказать, что бизнесмены не придерживаются этики. При равных прочих условиях большинство без колебаний выбрали бы достойный путь. Но за исключением гипотетических ситуаций все прочие условия никогда не бывают равными; и мы часто видим, что факторы с большим мотивационным импульсом – квоты продаж, отчеты о финансовом положении, соображения конкуренции, карьерное продвижение – преобладают над высокоморальным выбором в коммерческих решениях.

Кроме того, действия, повышающие прибыльность компании, но совершаемые с помощью не совсем этичных средств, могут рассматриваться как достойные теми лидерами, которые чувствуют моральную обязанность обеспечивать экономическое благополучие своих работников. При взгляде сквозь такую (предположительно искаженную) призму решение приукрасить правду, чтобы это пошло на пользу корпоративной финансовой стабильности, может расцениваться как этически достойное.

Поэтому, уверял я себя, любые аргументы, указывающие на то, что мошеннические методы действительно *угрожают* итоговой прибыли, будут убедительными.

Вторая причина, по которой я считал, что тезис об ущербе для репутации будет для бизнесменов убедительным, заключается в том, что поддерживающие его доказательства весьма надежны. Финансовые потери могут быть очень существенными, поскольку доказано, что значительный экономический ущерб может проистекать из лживой рекламы, мошеннических методов торговли и изложения неверных финансовых

данных.

Например, проведенное в 2005 году исследование 585 фирм, подвергнутых юридическим процедурам Комиссией США по ценным бумагам и биржам за предоставление неверных финансовых данных, обнаружило: в среднем компании теряли 41 процент своей рыночной стоимости после того, как такое нарушение было публично выведено на чистую воду, и что почти две трети этих потерь были результатом репутационного ущерба. Восемьдесят процентов американцев констатировали, что их восприятие этичности бизнес-методов конкретной компании оказывает прямое воздействие на решения о покупке ее товаров или услуг.

Эти эффекты получили подтверждение в 2015 году. Вскоре после того, как стало известно о мошенничестве с дизельными выхлопами автомобилей компании «Фольксваген», ее продажи упали до одной шестнадцатой от среднеотраслевого показателя. Компания пострадала от самых обширных годовых потерь за всю историю, а ее репутация среди владельцев автомобилей из благоприятной у 70 процентов стала неблагоприятной у 80 процентов.

К тому же понесенный ущерб чрезвычайно трудно возместить.

Исследования показывают, что компании с утраченной репутацией, пытающейся восстановить потерянное доверие, понадобится демонстрировать свою вновь обретенную честность последовательно и не один раз, чтобы убедить осторожных потребителей в том, что ценности фирмы изменились.

Такой процесс «выздоровления» может продлиться не один год, а к тому времени бывшие клиенты с большой вероятностью станут клиентами ее конкурентов.

Уверенный, что этот сильный экономический аргумент убедит руководителей бизнеса избегать обманных практик, я довольствовался тем, что описывал им пре-убедительные стратегии влияния, при условии, что непременно упоминал и о «репутационной катастрофе». Затем я прочел результаты пары глобальных опросов, которые заставили меня изменить мнение.

Эти опросы показали, что главы бизнеса прекрасно понимают аргументы в защиту репутации, но неприятно большое их число все равно готово вести себя не лучшим образом.

Несмотря на понимание рисков, почти половина высокопоставленных руководителей сообщала, что они могли бы действовать неэтично с целью получить или сохранить бизнес.

Вдобавок руководители с наименьшей вероятностью привлекали к ответственности служащих отделов продаж и маркетинга, которые с наибольшей вероятностью поддерживали этически сомнительное поведение ради финансового выигрыша. Наконец, работники этих фирм редко видели, чтобы их начальники как предотвращали этические нарушения ради выгоды, так и наказывали нарушителей по факту подобных деяний. Как следствие, объемы неэтичной деятельности со стороны коммерческих компаний остаются прискорбно большими.

Многие бизнесмены сознают потенциально губительные последствия этических нарушений, но это их не останавливает. Это понятно. Непонятно, *почему* это так.



*Нам полагается присутствовать на конференции по повседневной деловой этике.*

**Нестрогая форма.** На большинстве рабочих мест повседневно-деловой дресс-код применим только по пятницам. Но опросы показывают, что во многих компаниях «повседневно-деловые» правила этики применяются ежедневно.

*Leo Cullum/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank*

Я предпочитаю простое объяснение. Те, кто занимает в организации высшие посты, попадают на них не потому, что систематически игнорируют реальные опасности. Они просто рассчитывают, что их не поймают. Они не стали бы допускать нарушения, если бы думали, что эти нарушения будут замечены покупателями, клиентами и регулирующими органами, от которых зависит наказание.

Это объяснение вписывается в результаты исследований по сдерживанию преступности. Люди, которые совершают нарушения, несущие значительные негативные последствия, не верят, что их поймают; иначе они вряд ли бы осмелились совершать такие деяния (*Примечание 104*).

Увидеть дилемму легко. С одной стороны, многих руководителей можно было бы отвадить от неэтичной деятельности угрозой экономических санкций. С другой стороны, предупредительный экономический аргумент против такой деятельности не смог уменьшить число проступков, поскольку он опирается на *ожидание разоблачения*. А ожидание не свойственно большинству нарушителей в тот момент, когда они начинают действовать.

Как же нам избавиться от этой дилеммы? Вот один из вариантов: можно признать склонность руководителей серьезно взвешивать экономические факторы при принятии деловых решений, а потом документально подтвердить несколько обременительных финансовых потерь, проистекающих от неэтичного поведения, *даже если оно не замечено обществом*.

Вместе с коллегами – Джессикой Ли и Адрианой Сэмпер – я недавно провел исследование, чтобы предоставить доказательства таких потерь, являющихся результатом реакций людей внутри самой организации, а не за ее пределами. Мы также постарались подробно изложить, как могут возникать эти потери и как они способны ускользать, оставаясь недиагностированными, от радаров большинства бизнес-систем.



## **Трижды злокачественная структура организационной нечестности**

*Не стремись к нечестным приобретениям:  
нечестные приобретения – это потери.*

*Гесиод*

Вот что мы пытались показать: организация, которая регулярно одобряет или позволяет применение обманных методов в своих внешних сделках (с покупателями, клиентами, акционерами, поставщиками, дистрибьюторами и т. п.), будет страдать от ряда тяжелых внутренних последствий, которые сродни опухолям. Они не только станут злокачественными – будут расти, распространяться и все сильнее подрывать здоровье и жизнеспособность организации; их будет трудно отследить и выявить как истинные причины низкой прибыльности с помощью типичных методов бухучета.

Три черты коммерческой организации, как известно, подрывают ее здоровье – это *низкая производительность труда* работников, *высокая текучка кадров* и преобладающие в среде работников *мошенничество и злоупотребления*.

Цена каждой из них может быть ошеломительной. Мы утверждаем, что организации, в которых служащие участвуют в регулярных нарушениях или просто наблюдают их, столкнутся со всеми тремя последствиями. Мы не приписываем эти результаты локализованным или нечастым этическим нарушениям – только доминантной организационной культуре, которая допускает бесчестное деловое поведение или способствует ему. Пожалуй, низкая производительность – главный убийца прибыльности. Давайте с него и начнем.

## **Низкая производительность труда работников**

Рабочая обстановка бывает стрессовой; все мы это знаем. Однако мы можем не подозревать, во сколько нам обойдется такой стресс. Один недавний анализ показал, что стресс дорого обходится и в личном, и в экономическом отношении, поскольку различные виды связанного с работой стресса приводят ежегодно примерно к 120 000 смертей и около

200 миллиардов долларов дополнительных расходов на здравоохранение только в одних США, где на работодателей ложится значительная часть этого финансового бремени.

Однако существует еще один тип затратного профессионального стресса, который остался неисследованным в этом анализе. Он связан непосредственно с проблемой ненадлежащих действий организаций. Его можно назвать нравственным стрессом, и он происходит от конфликта между этическими ценностями работника и этическими ценностями организации, в которой он трудится. В области производительности труда этот тип стресса может быть еще более вредоносным, чем другие в высшей степени разрушительные стрессовые факторы.

Например, исследование сотрудников клиентской службы в кол-центре одной организации, предоставляющей финансовые услуги, сравнивало нравственный стресс с другими формами стресса на рабочих местах – включая проблемы с трудными клиентами, отсутствие поддержки со стороны начальства и/или коллег, взаимоисключающие рабочие задачи и тупиковые должности.

Только нравственный стресс являлся прогностическим показателем обоих результатов, снижающих производительность: переутомления работников (низкий уровень эмоционального духа и физической энергии) и «перегорания» (утраты энтузиазма и интереса к работе).

Каждый из этих результатов – сам по себе серьезная управленческая проблема; в сочетании же они – сущий управленческий кошмар, лишаящий работников энергии, желания и способности хорошо выполнять свою работу. Возможно ли, что при создании неэтичной рабочей среды организация непреднамеренно сама для себя создает этот кошмар? Может ли неэтичная рабочая среда приводить к снижению производительности тех работников, которые сами не ведут себя неэтично, а просто наблюдают неэтичное поведение своих коллег?

Чтобы выяснить это, мы организовали экспериментальную ситуацию, которая позволила нам протестировать воздействие нечестной деятельности не только на выполнение задач, но и на другие выявленные нами «организационные злокачественные опухоли».

Мы приглашали студентов бизнес-школы университета за компьютер, соединенный с компьютерами членов команды из нескольких других университетов. Их команда, говорили мы им, будет соревноваться в решении задач против других команд со всех концов страны. Если их команда хорошо справится с первой задачей, ей будет дана фора по сравнению с другими командами при выполнении следующей групповой

задачи. Наконец, студентам говорили, что по причине некоторых технологических проблем с их (и только их) компьютером они не смогут посылать информацию своим товарищам по команде, хотя смогут видеть взаимодействие товарищей по команде друг с другом.

После того как члены команды выполняли первую задачу, они узнавали от капитана команды, что их команда дала правильные ответы только на 67 процентов вопросов. Они также узнавали, что, несмотря на это, их лидер намерен сообщить исследователю о 80 процентах правильных ответов, чтобы увеличить воспринимаемую производительность команды – потому что, как доверительно сообщал капитан, этот обман никоим образом не сможет быть обнаружен исследователем. Ни один из других членов команды против этого не возражал.

Разумеется, эта последовательность событий была придумана нами для участников нашего исследования. Информация, которую они получали от своего капитана и членов команды, была запрограммирована и должна была появляться на их компьютерных экранах так, как мы ее задумали. То же самое было сделано и для второй партии участников, которые получали идентичную информацию с одним важнейшим отличием: они видели, что капитан их команды намеревается *честно* сообщить о 67 процентах правильных ответов исследователю; и, опять же, никто из других членов команды не выдвигал никаких возражений.

Половина наших испытуемых становилась частью рабочего коллектива, который одобрял обман и соучаствовал в обмане, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество, в то время как другая половина этого не делала. И мы получали возможность узнать, каково воздействие этих двух переживаний.

Первой в очереди на изучение была последующая производительность труда.

Всем участникам сообщили, что следующая задача будет индивидуальной, в условии каждый прочтет описание некой деловой ситуации, а потом ответит на связанные с ней вопросы из области критического мышления. Мы взяли эту деловую ситуацию и связанные с ней вопросы из хорошо обкатанного теста на деловой интеллект, чтобы работа над ними гарантированно включала те типы суждений, которые влияют на успешность бизнеса.

Полученные данные показали разительные отличия. Участники, чья команда пошла на обман, выдали на 20 процентов худшие результаты, чем другая половина участников. Второе открытие дало нам указание на

причину, по которой первая группа так плохо справилась с заданием: некоторое время поработав над бизнес-задачей, члены группы попросту *бросали работу* – значительно раньше других участников, – из чего следовало, что у них не хватало энергии или мотивации продолжать.

Хотя эти результаты подтверждали по крайней мере один аспект наших соображений, мы могли представить возгласы «Да ладно!» от огромного числа скептиков, объявляющих, что мы их не убедили, потому что это неадекватные доказательства, полученные: 1) в ходе лабораторного эксперимента, 2) от университетских студентов, которые 3) столкнулись с искусственно созданной неэтичной средой, не имеющей отношения к реальной рабочей обстановке. И больше всего нас расстраивало, что в этой воображаемой критике было свое рациональное зерно.

Мы понимали: чтобы подтвердить, что наши данные применимы к рабочим ситуациям в реальной жизни, нам понадобится выяснить у реальных работников, как на них действуют этические факторы. И мы сделали это, проведя национальный опрос взрослых, которые проработали на своем нынешнем или недавнем рабочем месте в среднем три года.

Исследование содержало множество вопросов об этих людях и их рабочих местах. Но три типа вопросов имели особое значение для нашей нынешней темы – те, в которых работников просили оценить этический климат организаций, задаваемый менеджерами и руководителями; количество стресса, который ощущали работники; и качество производительности их труда.

Проанализировав ответы, мы обнаружили результаты, которые вписывались в открытия нашего университетского эксперимента и даже превосходили их. Согласно полученным ответам: во-первых, чем неэтичнее климат, тем ниже производительность труда работников; во-вторых, чем неэтичнее климат, тем больший стресс они испытывают на рабочих местах; в-третьих, этот конкретный стресс был причиной низкой производительности. С этими доказательствами в руках мы сочли, что имеем беспримысленный козырь для выступлений перед бизнес-руководителями по экономическим вопросам против неэтичной деятельности (*Примечание 105*).

## **Кадровая текучка**

У кадровой текучки есть одна положительная черта: ее можно очень точно оценить. Но на этом ее положительные качества заканчиваются. В

зависимости от типа работников, участвующих в этом процессе, финансовые потери варьируют от просто высоких до «высоких до слез».

Примерные оценки прямых расходов, связанных с текучкой (выходное пособие, поиск, наем и обучение новых работников), могут достигать от 50 процентов ежегодного компенсационного пакета работника нижнего уровня до более чем 200 процентов полного компенсационного пакета для административного звена. Эти затраты еще больше увеличиваются, если принимать в расчет косвенные удары (разрывы в продажах и продуктивности, ухудшение морального климата среди оставшихся членов команды).

Но чтобы получить консервативную оценку расходов в результате добровольной текучки, давайте допустим, что в среднем объединенные прямые и косвенные расходы равны общему фонду заработной платы всего за один год. Добровольная текучка в США в настоящее время составляет более 15 процентов в год. Но для средней фирмы среднего размера с тысячей работников, даже если всего 10 процентов из них (которые в среднем получают 40 000 долларов в денежных средствах и льготах ежегодно) будут уходить, они унесут с собой каждый год 4 миллиона долларов в потерях из-за кадровой текучки.

Как эти экономические потери связаны с неэтичными методами ведения бизнеса? Мы считали, что связь имеет место через моральный стресс, испытываемый работниками, чьи личные ценности конфликтуют с регулярными нарушениями. Одна из причин, по которым честный человек может уйти с работы, заключается в том, что остаться – значило бы участвовать в обмане.

Чтобы проверить эту возможность, мы придумали еще один эксперимент с участием студентов университета, очень похожий на первое исследование тем, что половина из них входила в команду, возглавляемую капитаном, который продвигал ее путем обмана, а другая половина входила в «честную» команду. Студентам сказали, что прежде чем приступить ко второй групповой задаче, они могут выбрать: либо остаться в своей команде, либо перейти в другую. Когда мы подсчитали число голосов, то обнаружили, что 51 процент из тех, кто был в этической группе, решили покинуть свою команду, но среди тех, кто оказался в неэтичной команде, таких было 80 процентов.

Чтобы обрести уверенность, что эти результаты применимы и за пределами нашей лабораторной обстановки, мы обратились к данным национального опроса работников, которые обнаружили отчетливые паттерны, связанные с текучкой. Сотрудники организаций, оцененных как

неэтичные, с большей вероятностью ощущали стресс и чаще хотели уйти. Но этим дело не ограничивалось: именно этот стресс побуждал их к уходу – и в результате их нанимателям приходилось иметь дело с разорительной текучкой. Второе попадание, подумали мы (*Примечание 106*).

## **Мошенничество и злоупотребления работников**

Обратите внимание: бегство персонала из неэтичной компании не обязано затрагивать всех работников. Оно затрагивает работников с высокими этическими стандартами. Те, кого устраивает применение мошенничества ради достижения финансовых выгод, будут только рады остаться. И в этом кроется источник третьей специфической злокачественной опухоли организационной бесчестности. Если изложить это как предостережение для любого руководителя, ответственного за формирование этического климата организации, звучать оно будет так: кто жульничает ради тебя, тот обманет и тебя. Если вы поощряете первую форму обмана, то получите на свою голову вторую, и это дорого вам обойдется.

Компания со стойкой культурой нарушений будет отталкивать многих честных работников, собирая сотрудников, предрасположенных к неправомерным действиям. При возможности они так же неправомерно поступят и с «родной» фирмой.

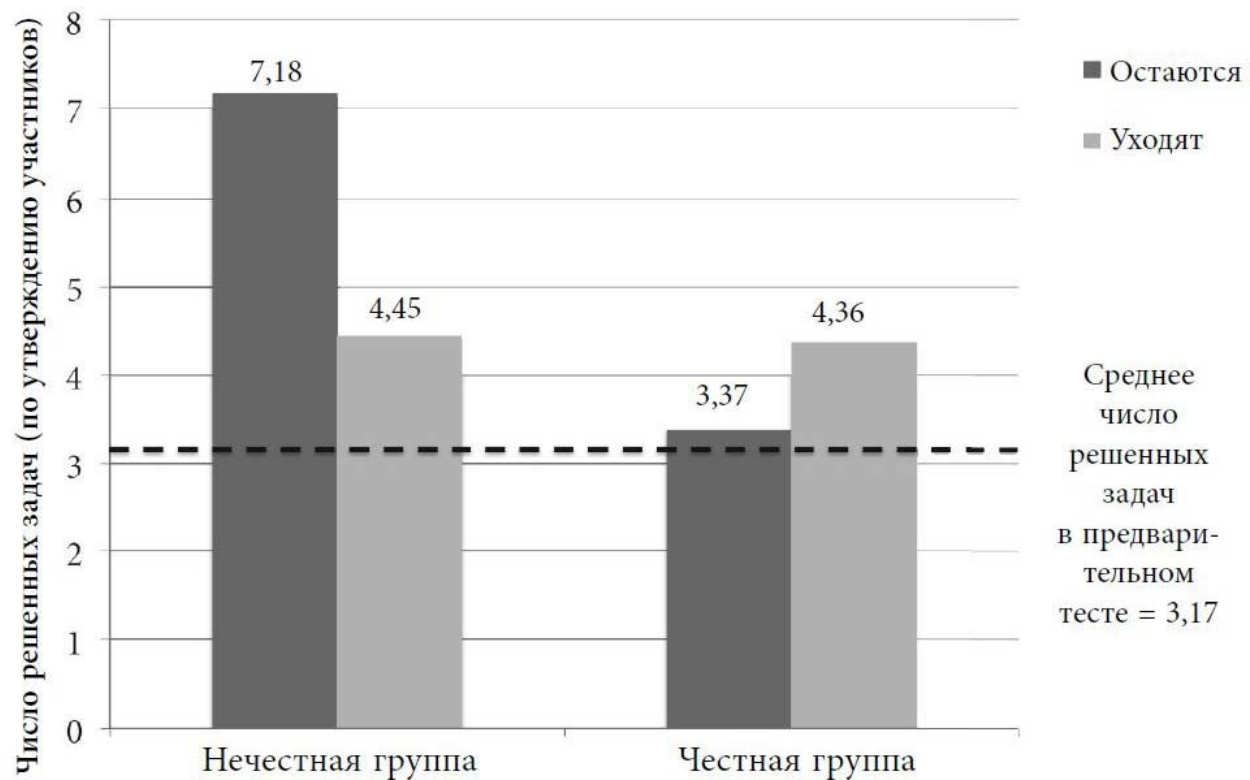
Такое предприятие пригреет на груди змею – гадину, чей укус будет финансово ядовитым, поскольку финансовые потери из-за мошенничества и злоупотреблений работников исчисляются триллионами долларов во всем мире. Более того, эти потери (происходящие из-за растрат, краж инвентаря или оборудования, раздувания представительских расходов, фальсифицированных накладных и «левых» сделок с поставщиками или деловыми партнерами) редко возмещаются.

Этот аргумент кажется добротным – с его общеизвестной логикой, серьезными финансовыми последствиями, метафорическими завитушками и всем прочим; но где доказательства? Чтобы найти их, мы снова обратились к своему эксперименту и еще одной, заключительной процедуре.

Вспомните, что в нашем втором исследовании участники становились частью рабочей команды, которая либо принимала нечестность, либо не

принимала, и когда мы дали им возможность остаться в команде или уйти, многие решили уйти, если команда вела себя неэтично. В этот момент мы говорили всем, что в силу непредвиденных логистических трудностей мы не смогли устроить переход между командами; следовательно, участники будут работать над следующей задачей со своими изначальными партнерами по команде.

На самом деле следующая задача требовала, чтобы участники работали *против* товарищей по команде, чтобы определить, кто способен лучше и быстрее всех решить ряд задач. Тот, кто делал это за одну минуту, повышал вероятность получения приза, суммы в 100 долларов. Прежде чем участники представили свои решения, мы подстраивали для них возможность «случайно» увидеть контрольный список ответов на задачи, причем так, чтобы отследить это было нельзя.



**Сделка с дьяволом.** Люди, легко относившиеся к обману, чтобы пожелать остаться в нечестной команде, с особенной готовностью обманывали членов своей команды.

*Публикуется с любезного разрешения Роберта Чалдини*

С помощью предварительных тестов мы выяснили, что в среднем типичный студент этого университета мог решить за минуту 3,17 задачи.

Так что путем сравнения заявленного участниками числа решенных задач с этими 3,17 мы могли видеть, какие типы участников могли с большой вероятностью жульничать, ставя собственные экономические интересы выше интересов своих коллег.

Результаты были недвусмысленны. Среди участников, которые входили в честную рабочую команду и предпочли в ней остаться, процент жульничества был от нулевого до несущественного. Это предполагает, что можно поздравить многих лидеров, которым хватило честности и организационной мудрости для установления этической культуры.

Участники, которые предпочли уйти либо из честной, либо из нечестной рабочей команды, немного мошенничали, но не до статистически значимой степени.

Однако самой большой новостью стали поступки тех, кто предпочел остаться в нечестной среде. Они обманывали на 77 процентов чаще, чем в среднем все остальные. И это жульничество, помните, не просто усиливало их собственные финансовые перспективы, но и подрывало перспективы окружающих их людей.

Далее мы изучили соотношения между следующими сведениями, полученными на реальных рабочих местах: оценки уровня этичности, данные работниками; их желание покинуть данное рабочее место; и допущения ими злоупотреблений на работе (экономически вредоносные действия, предпринятые против работодателя, например приписки в отчетах о расходах, порча оборудования с целью избежать необходимости работать, использование ресурсов компании в личных целях).

Ключевое открытие состояло в том, что работники в неэтичных организациях, которые предпочитали не уходить из них, с аномально высокой вероятностью занимались мошеннической, наносящей финансовый ущерб деятельностью на рабочем месте. Так же как в нашем лабораторном эксперименте люди, довольные пребыванием в неэтичной трудовой обстановке, с удовольствием «гадят в гнезде».

\* \* \*

В начале этой книги я признал, что на несколько лет запоздал с ее завершением, поскольку университетский администратор, используя тактику пре-убеждения, заставил меня согласиться вести курс МВА в его университете, когда я был там в академическом отпуске, чтобы писать эту книгу. Мое решение подорвало эти литературные планы. Однако я также



признал, что увидел определенные позитивные результаты этого решения: например, хорошую поучительную историю о силе пре-убеждения и возможность включить в книгу результаты недавних исследований, которые в то время не были доступны.

Была и еще одна позитивная сторона: я получил возможность попросить тех студентов своего курса, которые вернулись к учебе, проработав несколько лет, написать эссе о своем опыте работы в организациях с этическим либо неэтичным трудовым климатом. Большинство предпочли рассказать о том, что они чувствовали и видели в неэтичной культуре – вероятно, потому что эти воспоминания были более яркими. Один студент сдал поучительный рассказ о компании, в которой он работал. Компания начинала «за здравие», но с тех пор понесла финансовые потери на миллиард долларов:

«Генеральный директор регулярно злоупотреблял принципами влияния: он говорил о дефиците во время изобилия, использовал свой авторитет, чтобы заставлять других поступать против их убеждений, и придумывал примеры социального доказательства, которых на самом деле не существовало. Люди поначалу верили ему, но когда истина начала просачиваться наружу, репутация компании стала разрушаться. Теперь лишь немногие желают вести с ней дела – те, кто станет это делать только на обременительных для компании условиях.

Культура бесчестности пропитывала эту организацию насквозь. Отдел маркетинга был вынужден приукрашивать истинное положение дел, пиар-отдел писал в основном ложные пресс-релизы, а менеджеры по продажам оказывали давление на покупателей. Неудовлетворенность работой и текучка кадров были невероятно высоки. Людей привлекала в компанию высокая зарплата (которую генеральный рассматривал как оправдание для скверного обращения с работниками), но они уходили, как только им удавалось найти работу в другом месте.

Беря пример с начальства, работники воровали у компании при любой возможности, обычно с помощью отчетов о поездках и затратах. Некоторые совершали побочные сделки с поставщиками. Когда я несколько месяцев назад побывал там, почти половина прежних работников ушла и мораль упала ниже некуда».

Третье попадание?

Я надеюсь, что так и есть. Станет ли когда-нибудь эта надежда реальностью, зависит от того, насколько руководители согласятся с финансово обоснованным аргументом против двуличия и предпочтут действовать этично. Если руководители не зададут подобающий

организационный тон, этот аргумент не сработает, пусть даже все мы, остальные, поверим в него. Требуется согласие тех, кто стоит на вершине. К счастью, если они этого захотят, то смогут выстраивать и поддерживать этически достойную культуру рабочего места с такой же легкостью, как и неэтичную.

Что же можно сделать, чтобы руководители выбирали путь добродетели? Для многих бизнесменов никаких изменений направления, похоже, не нужно. Они уже определились с достойным маршрутом и заслуживают восхищения за то, что следуют по нему. Но почти половине тех, кому кажется, что экономические соображения оправдывают бесчестное поведение, необходимо заложить в бюджет компенсационные затраты (на низкую производительность, текучку и злоупотребления работников), которые остаются в силе, даже когда ненадлежащее поведение незаметно посторонним.

Из общих рекомендаций, которые стоит усвоить всем коммерческим организациям, три кажутся особенно достойными усилий. Оценка честности тех служащих, с которыми взаимодействуют клиенты, данная самими клиентами, должна быть частью стимулирующих методов для работников. Вдобавок этическая репутация компании как целого должна измеряться и включаться в оценку ее ежегодных успехов. Наконец, оценка самими служащими компании этической ориентации фирмы должна быть компонентом премиального пакета руководства (и особенно генерального директора).

Результат этих мер не только сделает выгодным этическое поведение, но и привлечет повышенное внимание к этическим стандартам. Сфокусированное внимание на этих вопросах будет (обоснованно) повышать их воспринимаемую важность и причинную роль в делах организации (*Примечание 107*).

## **Глава 14**

### **Пост-убеждение: последствия**

На протяжении всей этой книги мы видели, что успешное пре-убеждение срабатывает, когда внимание аудитории временно направлено на психологическую концепцию, благоприятную для последующего сообщения. Однако если пре-убеждение действительно основано на временно направленном внимании, появляется важный вопрос, на который должны ответить все мастера влияния.

Что можно сделать, чтобы не дать благоприятным условиям испариться, когда конкуренты-коммуникаторы или даже просто повседневные события отклонят это внимание, переключив его на какую-то другую концепцию?

Это достойный вопрос, поскольку коммуникаторы обычно заинтересованы не только в краткосрочном влиянии. Хотя, как свидетельствуют предыдущие главы, ограниченные по времени воздействия могут быть чрезвычайно продуктивны, если управлять ими с должной проницательностью, хочется надеяться на продолжительный эффект.

Существует две стратегии, каждая из которых возникает из своего подхода к социальному влиянию; один – старой школы, другой – новой.

### **Устойчивые перемены путем создания прочных обязательств**

Бихевиористы традиционно предлагают прямой ответ на вопрос, как сделать первоначальную реакцию согласия человека устойчивой: надо, чтобы человек ощутил свои обязательства по отношению к этой реакции, как правило, в форме активного шага.

Давайте рассмотрим, как эта рекомендация может сгладить одну дорогостоящую социальную проблему. Пациенты, которые не приходят на прием к врачу по предварительной записи, – это не просто неудобство; они создают масштабные расходы для системы здравоохранения. Стандартная практика, разработанная для уменьшения процента неявки, состоит в том, чтобы звонить пациентам накануне приема и напоминать о нем.

По результатам исследования, проведенного моим коллегой Стивом

Дж. Мартином в британских медицинских клиниках, такие усилия снизили количество пропущенных приемов на 3,5 процента. Но звонки-напоминания требуют времени и денег и не всегда достигают своей цели. Сравните этот результат с применением процедуры обязательств.

Назначая новую встречу с врачом после визита, все мы знаем, что будет дальше. Администратор записывает время и дату следующего посещения на карточке и выдает ее пациенту. Если же вместо этого самих пациентов просят заполнить карточку, этот активный шаг побуждает их более ответственно отнестись к посещению врача. Когда эта беззатратная процедура была испытана в британских клиниках, последующий уровень неявки сократился на 18 процентов.

Сокращение неявки на прием к врачу – это уже немало (восемнадцатипроцентное снижение могло бы иметь денежное выражение в 180 миллионов долларов ежегодно в одном только Соединенном Королевстве), возможно, развитие поведенческих обязательств смогло бы оказать гораздо более широкое социальное воздействие, повлияв на политические выборы.

В 2008 году, незадолго до президентских выборов между двумя кандидатами, Бараком Обамой и Джоном Маккейном, американцы в нескольких штатах отвечали на онлайн-опрос о своих политических установках и убеждениях. Половина из них видела маленький американский флаг в верхнем левом углу страницы, начиная отвечать на вопросы; другая половина флага не видела. Такое тонкое воздействие американского флага побуждало участников больше склоняться в пользу республиканской партии Маккейна и ее политически консервативной идеологии.

Более того, когда после выборов те же люди заново прошли опрос, исследователи узнали, что те, кто видел флаг США в предыдущем опроснике, значительно чаще голосовали за Маккейна, чем другие участники. Наконец – и это, пожалуй, самое примечательное – спустя целых восемь месяцев после выборов участники, которые видели флаг, по-прежнему больше симпатизировали республиканской партии.

Могло ли это единичное воздействие на самом деле объяснить такие продолжительные и значимые последствия? Эти результаты нуждаются в объяснениях, поскольку здесь задействован не один процесс.

Первый из этих процессов – пре-убедительный по характеру. Фоновое воздействие американского флага настроило участников на стиль мышления республиканской партии. Действительно, пилотное исследование, выполненное теми же учеными, показало, что (во всяком

случае, в 2008 году) американцы стабильно проводили связь между флагом и республиканцами. Мы прежде убедились, что фоновое звучание французской музыки в магазине временно настраивало людей на все французское (например, вино), а фоновый контакт с изображением пушистых облачков на сайте мебельного магазина временно располагал людей к мягким вещам (например, комфортным диванам). Так же и контакт с американским флагом больше располагал людей к кандидатам и позиции республиканской партии.

С непосредственным воздействием флага все понятно. Но как нам объяснить удивительную стойкость этого воздействия? Ученые, проводившие то исследование, думают, что знают ответ: видевших американский флаг и временно ощутивших бо́льшую склонность к республиканизму участников просили подтвердить эту склонность делом, отразив ее в опросе, тем самым создавая *поведенческое обязательство* по отношению к ней.

Это обязательство вело к еще более обязывающей форме деятельности, когда они потом голосовали на выборах. Это, в свою очередь, вело к закреплённой ориентации на республиканскую партию спустя восемь месяцев.

Такая последовательность напоминает результаты исследований, изучающих эффект иного пре-убедительного переживания (радостного настроения) на иной тип предпочтений (к произведениям искусства). После того как люди читали рассказ с благополучной концовкой, временно поднявшееся настроение способствовало тому, что им нравилась картина. Но спустя пять дней только те, кто активно оценил картину в этом приподнятом настроении, по-прежнему относились к ней так же. Те же, кто ее не оценивал – а следовательно, поведенческого «закрепления» не произошло, – не выражали никакого особенного предпочтения к этой картине после того, как исчезло хорошее настроение (*Примечание 108*).

Значение этого для эффективного пре-убеждения очевидно. Пре-убедительные «открывалки» способны вызывать заметные мгновенные изменения в людях. Но для того чтобы превратить эти изменения в долговечные перемены, необходимо добиться обязательств перед ними, обычно в форме соответствующего поведения.

Однако не все обязательства в этом отношении одинаковы. Наиболее эффективные из них тянутся в будущее, включая в себя поступки, которые

воздействуют на идентичность человека. Они обеспечивают принятие обязательства *активным, требующим усилий и добровольным* путем, поскольку каждый из этих элементов транслирует мысль о глубоком личном предпочтении.

Например, если благодаря пре-убедительному маневру (показанным мне фотографиям людей, стоящих вместе) я временно начинаю больше склоняться к активной социальной позиции – и вижу себя действующим в соответствии с этим предпочтением (внося вскоре запрашиваемое пожертвование на это благое дело), – я сразу же начну ощущать бо́льшую преданность этой идее.

Вдобавок, если эти действия были совершены добровольно (это был исключительно мой выбор) и были достаточно трудны или затратны (размер моего пожертвования был существенным), я с еще большей вероятностью буду рассматривать их как показатель того, что я ценю как личность. Именно это поведенчески влияло бы на мое самовосприятие, закрепив и настроив мою дальнейшую реакцию на этот вопрос. И это было бы так, даже если последовательность была активирована пре-убедительно путем мгновенного переключения внимания – в данном случае на концепцию единства (*Примечание 109*).

### **Создание продолжительного влияния путем подготовки окружающей среды**

В те времена, когда я пытался узнать как можно больше о методах мастеров влияния, мне однажды прислали по почте приглашение испытать «восхитительную возможность достичь богатства, процветания и финансовой независимости, превосходящих ваши самые смелые мечты». Я был уверен, что речь идет о какой-то очередной пирамиде. Но поскольку в то время мне было любопытно, как пропагандисты собираются продавать данную схему, я позвонил и зарезервировал для себя билет.

Самым интригующим моментом этого события для меня стало место его проведения. Хотя я и еще примерно пятьдесят человек – от любопытствующих до отчаявшихся – сошлись вместе в субботнее утро в одном из ресторанов Финикса, надолго мы там не задержались. Нас препроводили в старенький желто-голубой автобус, на котором предстояло два часа ехать по шоссе до Таксона, где, как нам сказали, состоится образовательный семинар.

Эта информация оказалась ложью. Добравшись до Таксона, никаких

новых откровений мы не слышали. За обедом оратор лишь кратко повторил те моменты, которые мы слышали во время автобусной поездки.

Зачем понадобилось организаторам программы тратить немалые денежки на такое непонятное путешествие? К тому времени я уже понял: информация по программе и не была предназначена для Таксона. Она с самого начала создавалась для *автобуса*. Я уверен, что это так, потому что на полпути к Таксону глянул в окно и увидел еще один старенький желто-голубой автобус, везущий пассажиров из Таксона в Финикс.

Это зрелище стало для меня причиной мгновенного прозрения: с самого начала организаторы намеревались посвящать нас в подробности своей «программы здоровья» (очередной пирамиды, как я и подозревал) в автобусах, катающихся по шоссе между двумя городами. Полагаю, так делалось по двум причинам, имевшим психологическое обоснование. Во-первых, *трудно было сосредоточенно думать* в этом катящемся, шумном, подпрыгивающем на кочках, переполненном людьми, эмоционально возбуждающем пространстве, а сосредоточенное мышление – главный враг систем, работающих по принципу пирамиды.

Во-вторых, когда люди не могут как следует поразмыслить, не могут полностью сосредоточиться, они с гораздо большей вероятностью автоматически реагируют на любые сигналы, касающиеся принятия решений и присутствующие в ситуации. В нашем автобусе эти сигналы контролировали организаторы программы. Они имели возможность заполнить внутреннее пространство автобуса рядом предметов, которые, куда бы мы ни посмотрели, повышали нашу восприимчивость к их сообщениям.

Связанные с достижениями плакаты украшали стены и потолок, на спинки кресел каждого ряда были наклеены слоганы, связанные с богатством, и каждое выступление нового оратора предваряла музыка, тематически связанная с успехом. (Преобладали песни из фильмов о Рокки; любимая – *Eye of the Tiger*.)

Основное сообщение ораторов всякий раз представляло собой какую-то из версий «вы можете это сделать, вы можете это сделать, вы можете это сделать, вы можете это сделать – при условии, что будете использовать нашу систему». Это универсальное утверждение сопровождалось набором поддерживающих сигналов: дорогим, прекрасно сшитым по фигуре костюмом одного оратора; чеком на 11 000 долларов комиссионных «только за этот месяц», которым размахивал другой; блистательным рекомендательным письмом от человека, который до участия в этой программе «был точь-в-точь таким, как вы, ребята», которое зачитал

третий. К тому времени как мы вернулись в Финикс, две трети из нас уже записались в программу.

Современная жизнь все сильнее напоминает этот автобус, несущийся по шоссе: скоростная, турбулентная, насыщенная стимулами. В результате мы все больше утрачиваем способность сосредоточенно думать о том, что для нас лучше всего, во многих ситуациях. Поэтому даже самые осторожно мыслящие из нас со все большей вероятностью автоматически реагируют на сигналы к действию, которые присутствуют в этих ситуациях.

Так неужели, учитывая ускоряющийся темп и нарушающий сосредоточенность характер сегодняшнего мира, все мы обречены быть простаками, едущими в этом автобусе?

Нет – если, вместо того чтобы протестовать против этого бесцеремонно вторгающегося в нашу жизнь автоматизма, мы впустим его, но будем систематически контролировать способ, которым он действует на нас.

Мы должны стать дизайнерами пространства вокруг себя, декорируя его теми стимулами, которые будут бессознательно подталкивать нас в желательном направлении.

Этот подход обеспечивает еще один способ (помимо мгновенных и прочных обязательств) сделать так, чтобы изначально сформированные предпочтения руководили нашими будущими действиями. Гарантируя, что мы регулярно будем наткаться на сигналы, которые автоматически связывают нас с этими предпочтениями и активируют их, мы можем заставить эти механизмы работать на нас.

Предыдущие главы наглядно показали, как вы можете это сделать. Если вы хотите писать так, чтобы создавать контакт с определенной аудиторией, окружите себя сигналами, связанными с этой группой, – например, изображениями лиц типичных членов этой аудитории. Если хотите взяться за задачу, ориентируясь на профессиональные достижения, обеспечьте себе контакт с изображениями успеха, – например, с фотографией бегуни, выигрывающей забег. Если хотите решить аналитическую задачу (к примеру, рассчитывая бюджет), предоставьте себе доступ к образам размышления, задумчивости и изучения – например, роденовскому «Мыслителю». И так далее.

Возможно, вы даже сможете оптимизировать исполнение каждой из этих задач на одном и том же месте, за одним компьютером, просто меняя обои рабочего стола, чтобы они показывали образы, подходящие для той



ориентации, которую вы хотите применить к конкретной задаче.

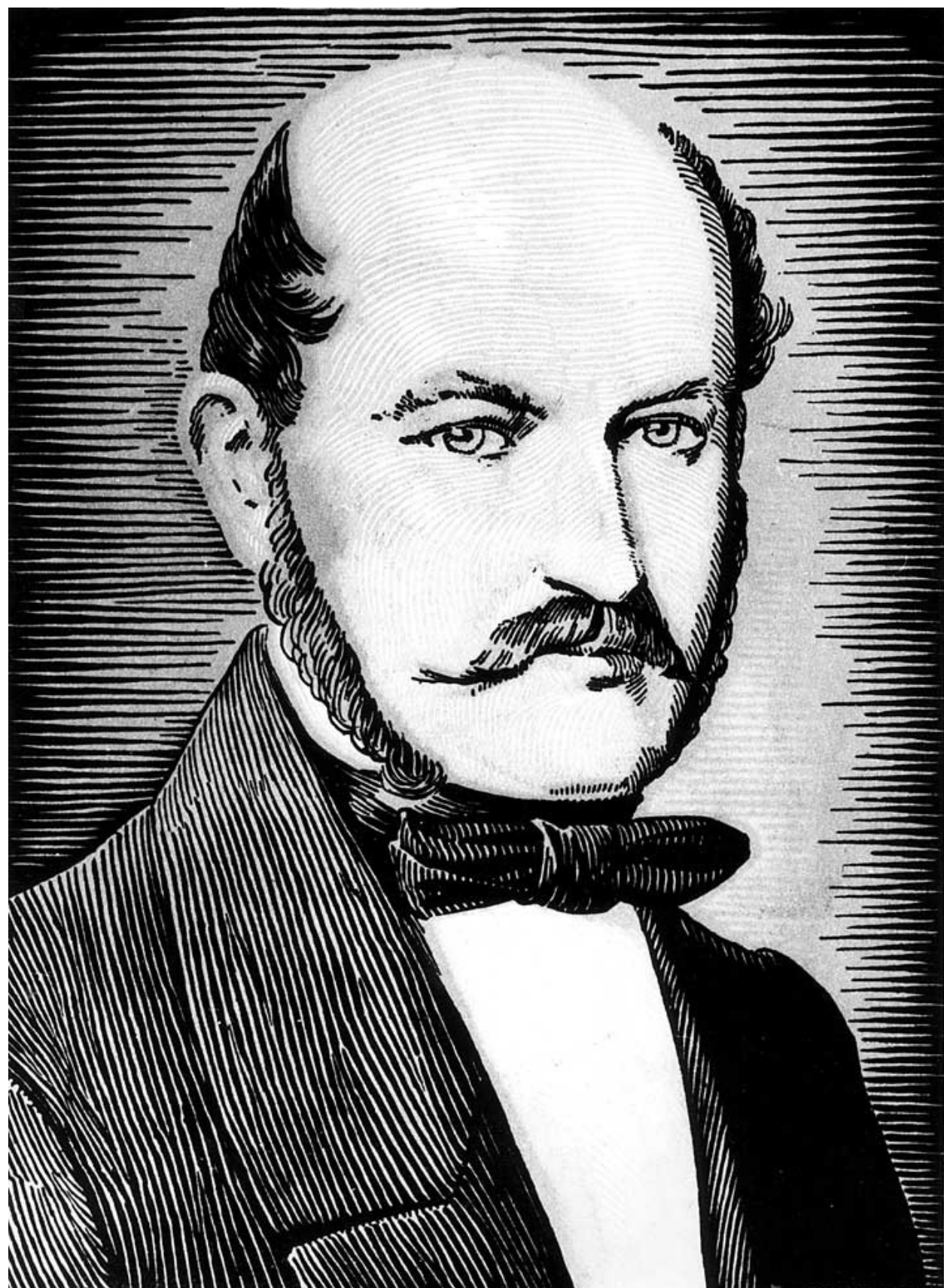
Планы «если/когда – то/тогда» дают нам еще один способ применить силу ассоциаций для нашей долгосрочной выгоды. Они добиваются этого, ассоциируя желательные цели и действия с сигналами, которые мы будем встречать в регулярно возникающих будущих ситуациях: «Если после бизнес-ланча официант спросит, что я хочу на десерт, *то* я закажу мятный чай» или «Когда будет восемь утра и я закончу чистить зубы, *тогда* я и приму предписанную дозу лекарства».

Хотя каждый из этих предложенных методов согласуется с исследованиями, представленными ранее в этой книге, есть еще один достойный метод. Его эффективность подтверждает пока не знакомое нам исследование роли чистых напоминаний (*Примечание 110*).

## **Убедительная география № 2: кто мы есть = где мы есть**

Каждый раз, выступая перед руководителями организаций здравоохранения и говоря о процессе влияния, я спрашиваю: «На каких людей в этой системе труднее всего влиять?» Ответ всегда один и тот же: «На врачей!»

С одной стороны, это обстоятельство воспринимается как должное. Чтобы достичь своего высокого положения в иерархии здравоохранения, врачи проходят через годы учебы и практики, в том числе специализацию в медицинских школах, интернатуру и аспирантуру, которые дают им огромное количество информации и опыта для обоснования своих решений. Так что их нежелание отклоняться от этих решений понятно.



**Показать врачам, как умыть руки от серьезной проблемы.** В 1847 году в главной больнице Вены Игнац Земмельвайс доказал, что мытье рук практикующими медиками снижает число инфекций и смертей среди пациентов. Но и по сей день многие врачи не следят должным образом за гигиеной рук.

*Портрет Игнаца Земмельвайса (1818–1865). Гравюра Эрнста Венка, Музей истории медицины, Париж*

С другой стороны, такого рода сопротивление может создавать проблемы, когда врачи не принимают рекомендации о переменах, которые пошли бы на пользу их пациентам.

И все это поднимает еще более широкий вопрос: для чего вообще большинство врачей избрали медицинскую профессию? Главным образом для служения себе – или для служения другим? Чтобы нести пользу и облегчение страданий пациентам – или для получения авторитета, уважения, общественного положения и дохода, которые сопровождают эту роль?

Исследование, проведенное в одной больнице США, дает нам ценное понимание этих проблем. Исследователи Адам Грант и Дэвид Хофманн заметили: хотя мыть руки настоятельно рекомендуется перед обследованием каждого пациента, большинство врачей моют руки более чем в половину реже, чем предписывают правила. Более того, различные меры по решению этой проблемы оказались неэффективны. Все это подвергает и врачей, и пациентов большему риску инфекции.

Грант и Хофманн считали, что смогут справиться с этим лучше других, просто привлекая внимание врачей при входе в смотровой кабинет к одной из двух мощных мотиваций: беспокойству о себе или беспокойству о своих пациентах. Чтобы направить внимание на беспокойство о себе, исследователи разместили над диспенсерами мыла в смотровой знаки с надписями: «Гигиена рук защищает вас от заболеваний». Чтобы направить внимание на заботу о пациентах, они размещали знаки с надписью «Гигиена рук защищает пациентов от заболеваний».

Хотя отличалось всего одно слово, эффекты от этих двух надписей были совершенно разными. Знак, напоминавший врачам защищать себя, не оказывал никакого воздействия на пользование мылом. Но тот, который напоминал о защите пациентов, увеличивал использование средств гигиены на 45 процентов.

Эти результаты позволяют нам получить важную информацию. Во-

первых, хотя многие другие меры не смогли уменьшить эту проблему, простое привлечение внимания врачей к связи между мытьем рук и защитой пациентов дало заметный результат. Конечно, в предыдущих случаях, когда врачи *не мыли* руки, они все равно заботились о благополучии пациентов, равно как и знали о доказанной связи между мытьем рук и благополучием пациентов.

Что же объясняет разницу? В этих предыдущих примерах ничто не направляло внимания врачей на эту связь так, чтобы поднять ее в верхний слой сознания, выше других релевантных черт ситуации: как выглядит пациент, что говорит медсестра, что написано в истории болезни и т. д. Все, что потребовалось для впечатляющего изменения поведения, – это один знак, который врачи видели при входе; знак, напоминавший им об этой связи (*Примечание 111*).

Во-вторых, из данных исследований ясно, что у нас есть ответ на вопрос, каковы на самом деле в глубине души большинство врачей. Они: 1) ориентированы на других и сильно мотивированы способствовать благополучию своих пациентов; 2) они не принадлежат к числу тех людей, которые стали бы обслуживать собственные интересы за счет своих пациентов.

Хотя первый из этих выводов кажется верным, исследование, проведенное в Университете Карнеги-Меллон, бросает тень сомнения на второй. Оно касается другой практики, которая, как известно врачам, подвергает опасности интересы их пациентов. Индустрия товаров для здоровья часто предлагает врачам подарки – в особенности часто это делают фармацевтические фирмы, но не отстают и производители медицинской аппаратуры. Это может быть бесплатная пицца для работников их кабинетов, обеды и ужины для самих врачей, поездки на конференции по системе «все включено», контракты на исследования и консультации, гонорары за преподавание или выступления на встречах и даже за участие в связанных с их продукцией телефонных конференциях.

Существуют веские доказательства, что эти подарки и спонсорство влияют на врачей, которые оказывают ответные услуги, прописывая или рекламируя товары, увеличивающие скорее благополучие их спонсоров, чем пациентов. Несмотря на эти свидетельства и постоянные предостережения, многие пользуются привилегиями своего положения, даже понимая их негативные последствия для пациентов.

Что же происходит? Как так получается, что врачи защищают скорее интересы пациентов, чем свои собственные, когда моют руки, но в ситуации с подарками спонсоров наблюдается обратная картина?

Может быть, дело в том, что мытье рук – это поступок, который сравнительно дешево обходится по сравнению с отказом от спонсируемых индустрией преимуществ? И когда речь идет о более ценном выборе, собственные интересы выигрывают? Возможно, это так и есть: в конце концов, доктора – тоже люди. Но правило взаимности, которое гласит, что те, кто дарит первым, *имеют право* на ответный дар, и открытия исследования Университета Карнеги-Меллон предлагают менее циничную и более доказательную точку зрения.

Это исследование с участием 301 врача-резидента в США началось с актуального вопроса: что могло бы заставить врачей более благосклонно принимать одолжения от производителей? Одну выборку врачей просто спрашивали в онлайн-опросе, приемлемо ли для них принимать подарки и денежные выплаты от производителей, и если да, то до какой степени.

При анализе ответов обнаружилось, что лишь одна пятая (21,7 процента) находили эту практику приемлемой. Но когда второй выборке был задан тот же вопрос, который *предваряли* вопросы о том, сколько личных и финансовых жертв эти люди принесли, чтобы стать врачами, почти половина (47,5 процента) сочла принятие подарков приемлемым. Наконец, когда третьей выборке так же, как и второй, напомнили об их жертвах в прошлом, а потом спросили, оправдывают ли затраченные ранее ресурсы принятие подарков, четкое большинство (60,3 процента) стало рассматривать эту практику как приемлемую.

Какой вывод нам следует сделать из этих результатов? Лично я сделал множество выводов, включая и один воодушевляющий – о том, что, несмотря на наличие меньшинства, которое сочло принятие подарков приемлемым, большинство врачей считают это решение недостойным. Однако пре-убедительное фокусирование врачей на большом вкладе, который они внесли в систему здравоохранения, повышало их готовность принимать компенсацию за этот вклад. Этот результат – плюс тот факт, что основанные на правиле взаимности доводы заставляли большинство соглашаться с принятием подарков – указывает, что главным виновником является именно временно всплывшее на поверхность сознания правило взаимности.

Наконец, эти открытия говорят мне, что ответов на вопрос, кому в первую очередь служат врачи в целом – пациентам или самим себе, – два. Каждый из них служит пациентам – или самому себе – в зависимости от фокуса внимания в данный момент. И этот вывод применим не только к врачам, чьи гибкие предпочтения иллюстрируют, как на всех нас действуют факторы, оказавшиеся в верхнем слое сознания.

Кроме того, есть еще один вывод. И он вполне подойдет в качестве заключения для книги.

*Кто мы есть в любом выборе – в значительной мере определяется тем, где мы есть в плане внимания в момент перед выбором.*

Нас можно направить к этому привилегированному моменту с помощью стимулов (значимых для выбора), с которыми мы хаотично сталкиваемся в повседневной среде. А можно (что вызывает бóльшую озабоченность) направить к нему сигналами опытного коммуникатора, тактически размещенными в нужных местах. А еще можно направлять нас к гораздо лучшему и долговечному результату сигналами, которые мы сами для себя подготовим, чтобы они побуждали нас двигаться в желательном направлении.

*В каждом случае этот искусственно созданный момент преубедителен. Опасаемся ли мы его, или он нас привлекает, или верно то и другое – мы поступим разумно, признав его мощь и стараясь понять его внутренние механизмы (Примечание 112).*

## Примечания

### *Примечание автора*

1. Это строки из стихотворения У. Г. Одена «Под какой лирой: Реакционный трактат для *Times*». Комментарий Джеймса Бойла взят из его книги «Общественное достояние, или Как огораживают общинные земли разума»; утверждение Сунь-цзы – из трактата «Искусство войны», а Дейла Карнеги – из книги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей».

Занимательный вопрос – почему наука об экономическом поведении повысила доверие к социальной психологии среди ответственных лиц, принимающих решения. Полагаю, это связано с уважением, с которым экономику как научную дисциплину всегда традиционно принимали в деловых и правительственных кругах. Когда есть люди, именуемые экономистами-бихевиористами, которые завоевали Нобелевскую премию в более общих дисциплинах (Джордж Акерлоф, Дэниел Канеман, Роберт Шиллер, Герберт Саймон, Вернон Смит), и другие, которым следовало бы ее присудить (я главным образом думаю о Ричарде Талере), и когда оказывается, что у поведенческой экономики и социальной психологии имеются некие общие центральные элементы, репутация второй сферы растет благодаря первой.

### **Часть 1. Пре-убеждение: фронтальная загрузка внимания**

#### **Глава 1. Пре-убеждение. Введение**

2. Эксперимент с названием ресторана и номерами на форме спортсменов провели Критчер и Гилович (2007); с бельгийским шоколадом – Ариэли, Свитцер и Снизек (1991); с рисованием линий – Оппенгеймер, Лебеф и Брюер (2008); с винным магазином – Норт, Харгривз и Маккендрик (1997).

Этот результат – что первое переживание меняет реакцию на следующее, нередко весьма причудливо, – не ограничивается коммуникацией. Новейшие теории начали применять модели квантовой вероятности (в противоположность моделям классической вероятности) для объяснения ошибок в суждении самого разного рода (Потос и Бьюсмейер, 2013). Центральной для этих теорий является идея, что

принятие решения меняет состояние ума человека и создает отклонения от того, что логично следовало ожидать до этого решения (Бьюсмейер и др., Трублад, 2011; Бьюсмейер и Вонг, 2015; Шифрин, 2010; Вебер и Джонсон, 2009).

3. Мысль о том, что успех инициируется не столько сокращением препятствий, сколько их *устранением*, представлена в описаниях индуистского бога Ганеши: «Господь начал, устранитель препятствий». Другого рода пре-убедительные «открывалки», помимо придуманной Джимом, тоже могут устранить недостаточное доверие. Обратив вначале внимание аудитории на свое сходство с ней, даже хвастливый коммуникатор усиливает доверие и последующее убеждение (Пакард, Гершофф и Вутен, готовится к печати).

4. Я не одинок в этом убеждении. Например, в своем познавательном обзоре исследований, изучающих мыслительные стратегии, Мишель Мобуссен (2009) приходит к выводу, что «лучшие решения часто являются следствием нахождения общих моментов». Действительно, заметный уровень сходства в ситуации часто может быть ее наиболее значимой «отличительной» чертой. Джейкоб Дилан красноречиво говорит об этом в тексте своей песни *The Difference* («Различие»): «Единственное различие, которое я вижу, какой ты была, такой и осталась».

5. Научные исследования убеждения начались одновременно с принятием правительственных коммуникационных программ во время Второй мировой войны (Ховланд, Ламсдейн и Шеффилд, 1949; Левин, 1947; Стауффер и др., 1949). Когда речь шла о «наших» программах, мы называли их информационными; когда то же самое делали наши противники, мы называли их пропагандистскими.

6. Физическое выражение момента проистекает от признания действующей силы рычага великим математиком и физиком Архимедом (287–212 гг. до н. э.), который заявил: «Дайте мне рычаг и точку опоры – и я переверну Землю». Представление об удачном моменте (в который следует действовать) еще древнее, оно отражено в древнегреческом слове *кайрос* и концепции «благоприятного момента», когда время и обстоятельства складываются удачно. Аристотель, истинный знаток искусства влияния, говорил ораторам о важности верного момента для предъявления аргумента. С исторической точки зрения интересно, что из-за проблем перевода ученые лишь недавно осознали значение, которое Аристотель приписывал *кайросу* в своей «Риторике» (Кинниви и Эскин, 2000).



## **Глава 2. Привилегированные моменты**

7. Несколько строгих исследований разных паранормальных теорий для суждения о людях дали одинаковый результат: нет никакого достоверного доказательства валидности таких методов (Блэкмор, 1996; Чарпак и Брех, 2004; Хайман, 1989, 1996; Рейхарт, 2010; Шермер, 2002, 2003; Уайзман, 1997). Юмористическое видео о практиках-паранормалах можно посмотреть в Интернете: [www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME](http://www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME); более аналитический взгляд предлагает фильм [www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWWU](http://www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWWU).

8. Знаменитый диалог между Холмсом и инспектором Грегори из Скотленд-Ярда, собравшим значительное число улик против незнакомца, которого держит под арестом, звучит так:

**Грегори:** Есть еще какие-то моменты, на которые вы посоветовали бы мне обратить внимание?

**Холмс:** На странное поведение собаки в ночь преступления.

**Грегори:** Собаки? Но она никак себя не вела!

**Холмс:** Это-то и странно.

Человеческую склонность придавать большее значение событиям, а не их отсутствию, можно видеть в самых разнообразных формах. Задумайтесь о том, что эта склонность к необъективности проявляется даже в изощренно продуманных ходах шахматных мастеров (и губит их) (Билалик, Маклауд и Гобе, 2010). Другие примеры, когда эта необъективность вредила принятию решений, и историю о том, как один блестящий мыслитель, математик Абрахам Уолд распознал ее и перехитрил, читайте на сайте [www.dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2](http://www.dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2).

Подход, избранный Холмсом и Уолдом, практиковали и другие блестящие личности. Возьмем, к примеру, основателя «Фейсбука», Марка Цукерберга, чей главный управляющий Шерил Сэндберг заметила: «Когда разговариваешь с Марком, он даже не слушает, что ты говоришь. Он слушает то, чего ты не говоришь». Мало кто из нас заслуживает такого описания. Возможно, в этом-то отчасти и кроется причина, по которой мало кто из нас успел заработать более 30 миллиардов «чистыми» еще до своего тридцатого дня рождения.

9. Исследование с участием студентов канадского колледжа было проведено Кундой и др. (1993). Выводы многих других экспериментов, которые демонстрируют широко распространенную тенденцию полагаться на стратегию положительного тестирования и почти автоматическую склонность к тестированию для подтверждения гипотезы, см. в работах: Клейман и Ха (1987); Лилиенфельд, Аммирати и Лэндфилд (2009);

Никерсон (1998); Маккензи (2005).

Мой совет – отказываться отвечать на «одноколейные» вопросы в опросах – основан на данных, указывающих, насколько они могут быть обманчивыми. Например, в классическом исследовании Шумана и Прессера (1981) случайную выборку американцев спрашивали: «Если этой зимой случится серьезная нехватка топлива, как вы думаете, следовало бы принять закон, обязывающий людей уменьшить обогрев своих домов?» – и 38,3 % ответили утвердительно. Но когда исследователи просто добавили к этому вопросу уравнивающую фразу «или вы против такого закона?», лишь 29,4 % второй выборки поддержали эту идею.

10. Когда я только начинал изучать темы убеждения и социального влияния, я делал это исключительно в университетской лаборатории, где проводил тщательно спланированные эксперименты. Я старался выяснить, почему определенные типы сообщений особенно эффективны в перемене взглядов, отношения и поступков испытуемых. Я по-прежнему ценю такого рода работу, хотя и не занимаюсь исключительно ею, поскольку пришел к пониманию, что научные исследования – не единственный достойный источник информации о процессе влияния.

Как я утверждал в Главе 1, обширный запас такой информации существует в методах профессионалов влияния – это могут быть рекламщики, специалисты по продажам, маркетологи или сборщики пожертвований, чьи подходы я порой анализировал, внедряясь в их тренинговые программы. Но есть один интригующий тип практика влияния – вербовщик религиозной секты, чей подход я никогда не пытался исследовать «изнутри».

Хотя некоторым исследователям удавалось добиться успеха в этом предприятии (например, Галанти в 1993 г.), на свете слишком много историй о людях, которые входили в окружение какой-либо секты по причине любопытства или любознательности – и не возвращались. Так что мои сведения из этой области исходят по большей части из бесед и отчетов бывших членов сект и вербовщиков, изъявлявших готовность обсуждать инструменты убеждения, которые применяли к ним и которыми пользовались они сами (Хассан, 1990, 2000; Кент и Холл, 2002; Лалих, 2004; Зингер и Лалих, 1995).

Информацию, взятую из таких рассказов об излюбленных тактиках убеждения, применяемых сектами для вербовки и удержания своих членов, можно найти в работе Альмендроса, Чалдини и Гольдштейна (готовится к печати). Источники последовательно обновляющейся информации по этим темам можно найти на сайте Международной ассоциации исследования

культов (*International Cultic Studies Association*), [www.icsahome.com](http://www.icsahome.com), и в ее научном периодическом издании *International Journal of Cultic Studies*.

11. Критик может предложить иной способ объяснения результатов Болкана и Андерсена: возможно, их «подопытные» соглашались дать свой электронный адрес не из-за мгновенно усилившегося ощущения тяги к приключениям, а потому что вступали в вербальное взаимодействие с исследователем (через обмен вопросами и ответами) и, как следствие, начинали более благосклонно относиться к нему и его последующим предложениям. Это разумное возможное объяснение: существуют доказательства, что просящий добивается большего успеха, если инициирует хотя бы самый краткий словесный диалог прежде, чем изложить свою просьбу (Долински, 2001).

Однако третий эксперимент, проведенный Болканом и Андерсеном, указывает, что данное объяснение не может обосновать главного обнаруженного ими эффекта. В этом заключительном исследовании они раздавали флаеры студентам, пришедшим на лекцию по коммуникации. Текст флаеров предлагал студентам написать свой электронный адрес, если они хотят узнать, как получить бесплатный образец нового безалкогольного напитка. На одних флаерах не было никакого вопроса о склонности к приключениям; и интерес студентов в результате был предсказуемо небольшим – адреса написали лишь 30 процентов. На флаерах, доставшихся остальным испытуемым, в верхней части был напечатан «одноколейный» вопрос: «Считаете ли вы себя любителем приключений, который охотно пробует новое?» И это решило дело: 55 процентов этих студентов заполнили графу контактов без воздействия какого-либо непосредственно предшествовавшего словесного диалога. Полное описание см. в отчете Болкана и Андерсена (2009).

Исследование явки избирателей на выборы обнаружило тонкий момент, который усиливает воздействие таких «одноколейных» вопросов: спрашивать надо о *человеке*, а не о поступке. Накануне двух разных дней выборов в США исследователи звонили избирателям и спрашивали об их намерении голосовать, либо задавая вопрос об их личности (например, «Насколько важно для вас быть избирателем на грядущих выборах?»), либо о самом акте голосования («Насколько важно для вас проголосовать на грядущих выборах?»). Хотя обе эти пре-убедительные «открывалки» увеличили число голосовавших на следующий день, та из них, которая создавала у людей контакт с их личностью, сработала наиболее эффективно в обоих случаях (Байан и др., 2011).

12. Вот один из примеров этой проблемы: в июньском выпуске 2010 г.

журнал *Consumer Reports* призвал читателей к неуклонной бдительности, детально изложив результаты опроса, который показал, что ежегодно миллион домохозяйств США становятся жертвами интернет-мошенников; три года спустя, по приблизительным оценкам, это число подскочило до 16 миллионов (Киркхаймер, 2013). Увы, на этом рост мошенничеств не остановился. Исследовательский центр Пью (*Pew Research Center*) в своем отчете показал, что число взрослых американцев – пользователей Интернета, которые сообщили о краже личных данных, выросло на 63 процента с июля 2013 г. по апрель 2014 г. (Мэдден, 2014).

Душераздирающие истории о том, как хакеры множеством способов наносят ущерб пользователям, можно найти в следующих исследованиях: Сагарин и Митник (2011); Мусканелл, Гуаданьо и Мерфи (2014). Один из методов, близкий к методу Болкана и Андерсена, – добыть электронный адрес человека под каким-либо предлогом, а потом послать владельцу согласующееся с этим предлогом электронное письмо, которое содержит вирусное или вредоносное вложение или интернет-ссылку (Акохидо, 2013; Андерсон, 2013).

13. Это открытие – о том, что выход одной идеи на первый план сознания подавляет осознание конкурирующих идей (Коман и др., 2009; Гугенберг и Боденхаузен, 2004; Янишевски, Куо и Тавассоли, 2013; Макрей, Боденхаузен и Милн, 1995) – воплощается рядом специфических способов. Например, стимулирование конкретной цели у людей снижает (ниже нормальных уровней) вероятность того, что они распознают доступность альтернативных целей (Шах, Фридман и Круглянский, 2002).

Фокусирование внимания на конкретном способе поиска работы (например, репетиция собеседования) мешает человеку вспомнить и о других способах, например обновлении резюме или обзвоне потенциальных работодателей (Маккаллоу и др., 2008). Требование неоднократно вспоминать определенные выученные слова ускоряет забывание других слов, выученных в то же время (Бомль, 2002; Мураяма и др., 2014). А выделение одного конкретного значения слова активно подавляет распознавание других его значений – например, если людям напоминают, что слово *prune* означает «слива», им существенно реже приходит в голову, что у глагола *prune* есть значения «подрезать» и «подчищать» (Джонсон и Андерсон, 2004).

14. Правило «одно сознательное переживание в каждый момент времени» применимо и к другим информационным каналам, помимо вида и звука. Например, я заметил: если мне хочется посмаковать еду, я закрываю глаза. С другой стороны, если я пытаюсь есть, одновременно

смотря захватывающую телепрограмму, я не чувствую вкуса пищи.

В качестве доказательства, что все мы устроены одинаково, когда речь идет о неспособности осознавать одновременные потоки информации в сознании, см. исследования: Леви и др. (2006), Дийкстергюйс (2004), Сержан и Деан (2004), Шеппард и др. (2002), Санни и фон Мюленен (2013), ван дер Валь и ван Диллен (2013).

Уже в 1890 г. Уильям Джеймс – пожалуй, величайший из первых американских психологов – утверждал, что в силу этого когнитивного недостатка «перед разумом ни в какой миг не предстает одновременно множество идей». Важно отметить, что «разум», упоминаемый Джеймсом, – это сознательное мышление; мы еще вернемся к этому моменту позже.

Трудности, связанные с попытками сфокусироваться на двух объектах одновременно, помогают объяснить страшные статистические данные, связанные с разговорами по телефону во время вождения автомобиля. Обзор доказательств см. в исследовании Хаймана и др. (2009), в том числе исследование, показывающее, что водители, разговаривающие по телефону, водят машину хуже, чем пьяные; см. сайт <http://newsroom.aaa.com/2013/06/think-you-know-all-about-distracted-driving-think-again-says-aaa>, где опубликованы результаты исследования, указывающие, что и набор смс «без рук» в этом отношении не лучше. Причина, по которой разговоры с пассажирами в салоне не несут такого же риска, заключается в том, что пассажиры понимают, как адаптировать выбор времени и содержания своих реплик к дорожной ситуации, с которой имеет дело водитель (Гаспар и др., 2014).

15. Экспериментальные доказательства существования «мигания внимания» см. в работах: Адамо, Кейн и Митрофф (2013); Барнард и др. (2004), Шапиро (1994), а также Дюкс и Мариос (2009); доказательства, что оно требует фокуса внимания, – в исследованиях: Оливерс и Ньивенхёйс (2005), Зильберберг, Олива и Зигман (2012); наконец, доказательства, что в этом феномене участвуют механизмы коры головного мозга, см. в работах: Марти, Зигман и Деан (2012). Мысль о том, что фокус внимания и переключения такого фокуса сигнализируют о важности фокального объекта (Мейсон, Татков и Макрей, 2005), получает поддержку от исследований пристального взгляда у младенцев и взрослых (Барон-Коллинз, 1995; Эмери, 2000).

16. Историю об Эриксоне рассказал Джеффри Зайг, основатель и директор фонда Милтона Эриксона. Исследование со снеками провели Лабро и Нильсен (2010, эксперимент 1). Общие доказательства, что люди

приписывают бóльшую ценность вещам, к которым приближаются, можно найти в исследованиях: Качиоппо и др. (1993), Финкель и Иствик (2009), Нойманн и Штрак (2000), Пристер и др. (1996), Слепьян и др. (2012).

Тот же эффект, похоже, связан с вещами, которые люди сохраняют при себе. В одном исследовании участники записывали позитивные или негативные мысли об определенном типе диеты (средиземноморской) на листке бумаги, а потом их просили либо положить листок в карман или сумочку, либо выбросить его. Несмотря на то что люди не перечитывали написанное, последующие реакции участников на эту диету были продиктованы их предшествующими мыслями в том случае, если они хранили листки в карманах или сумочках (Бриньоль и др., 2013).

### **Глава 3. Важность внимания – это важность**

17. Фирмы *E. F. Hutton*, которая в итоге слилась с *Citigroup*, больше не существует, но некоторые рекламные ролики из серии «когда Э. Ф. Хаттон говорит» еще можно найти на *YouTube*. Например, [www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0](http://www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0).

18. Стоит признать, что работа над фокусирующей иллюзией – не то научное достижение, которое принесло Канеману Нобелевскую премию. (Это сделало развитие теории перспектив, касающейся дифференциальной ценности, которую люди придают потенциальным потерям по сравнению с потенциальными приобретениями.) Не является фокусирующая иллюзия и темой, изученной Канеманом тщательно и в подробностях. Так что его мнение о ней как наиболее ценной научной концепции, которую должен знать каждый, явно не стало результатом воздействия фокусирующей иллюзии на самого Канемана.

Утверждение Канемана верно и для потребительской сферы. Это подтверждает исследование, изучавшее вопрос о том, почему товары, размещенные в центре ассортимента на полках магазинов, обычно покупают чаще. Оказывается, такой товар получает больше визуального внимания, чем расположенный слева или справа. Более того, именно это внимание, особенно в момент непосредственно перед выбором, предсказывает решение о покупке (Аталай, Бодур и Расолофоарисон, 2012).

Дискуссионный сайт, которому Канеман (в числе прочих) дал свой ответ, – [www.edge.org](http://www.edge.org). Вы можете прочесть его эссе целиком на [www.edge.org/q2011/q11\\_17.html#kahneman](http://www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman). Описания релевантных исследований: Гилберт (2006), Кризан и Салс (2008), Шкаде и Канеман (1998), Уилсон и др. (2000), Уилсон и Гилберт (2008). Для тех, кто интересуется теорией перспектив, главная статья – Канемана и Тверски

(1979).

19. Любопытные данные, поддерживающие теорию повестки дня, были впервые предоставлены Максвеллом Маккоумзом и Дональдом Шоу (1972). Они исследовали приоритеты неопределившихся с решением избирателей перед президентскими выборами 1968 г. в США, которые привели в Белый дом Ричарда Никсона. Маккоумз и Шоу выяснили, что оценка избирателями важности различных политических проблем почти идеально (с корреляцией в 0,97) соответствовала количеству внимания, которое эти проблемы получали от СМИ.

Любой, кто учился социологии, способен распознать причину, по которой это открытие произвело фурор в научных кругах: такая корреляция, как 0,97, в подобном исследовании – результат просто ошеломительный. Не меньшее научное значение имели доказательства, свидетельствующие, что отношения между освещением в СМИ и важностью темы возникают (по крайней мере, отчасти) потому, что освещение является причиной воспринимаемой важности, а не только наоборот. Например, в ходе одного эксперимента участникам давали задание смотреть отобранные методом случайной выборки программы новостей, которые различались по тематике; после просмотров оценка участниками важности тем, которые наиболее отчетливо звучали в просмотренных программах, повышалась (Иенгар, Питерс и Киндер, 1982).

Высказывание Коэна можно найти в его книге «Пресса и внешняя политика» (*The Press and Foreign Policy*), опубликованной в 1963 г. издательством Принстонского университета. Источник немецкой иллюстрации «повестки дня» СМИ – *Media Tenor*. Данные по 11 сентября в США были приведены у Корнинга и Шумана (2013).

Кстати говоря, предполагаемая важность тем, которым недавно уделяли внимание СМИ, не ограничивается политическими вопросами. Возможности финансовых вложений, которые получают кратковременное освещение в СМИ, сразу же возрастают в цене, но потом, когда внимание СМИ переключается на другие объекты, их ценность снижается (Энгельберг, Сассевиль и Уильямс, 2011).

Разумеется, тематическое содержание фокуса внимания СМИ воздействует на наше восприятие важности. Например, внимание СМИ к стихийным движениям граждан особенно мощно усиливает воспринимаемую важность затрагиваемых ими тем (Шмидт, 2012) – вероятно, потому, что люди склонны верить, что если многие другие считают тему важной, значит, так и есть. Нам придется еще поговорить о первобытной силе, лежащей в основе такого рода «социального

доказательства», в Главе 10. Информационно обоснованную трактовку факторов, которые включают конкретные сюжеты и вопросы в повестку дня СМИ, см. у Бойдстана (2013).

20. Притяжение внимания «звездами» в колонии обезьян описано в исследовании Динера, Кера и Платта (2005).

Знаменитости – занимательная часть современной жизни. В своей книге «Имидж» (*The Image*) историк Дэниел Бурстин описал их как публичные фигуры, «известные своей известностью», и тем отличил их от публичных фигур прошлого, известных своими достижениями. В этом новом формате главное достижение фигуры – в том, что ее знают. Звезды реалити-шоу – коллекция мстительных домохозяек, похотливых юнцов и себялюбивых пустоголовых персонажей без какого бы то ни было заметного таланта, не считая приобретенной дурной славы, – похоже, подтверждают анализ Бурстина, в то время как их завоеванное таким способом «звездное» положение подтверждает выкладки Канемана. Трактовку меняющейся роли знаменитостей в нашей культуре см. у Инглиса (2010).

Что касается общего обоснования и последствий фокусирующей иллюзии, легко найти доказательства, что важные предметы завоевывают наше внимание, а то, на что мы обращаем внимание, прибавляет в важности. Например, в сфере установок исследователи показали, что мы когнитивно организованы таким образом, что установки, которые мы можем оценить (сфокусироваться на них) с наибольшей готовностью, как правило, для нас наиболее важны (Бизер и Кросник, 2001).

Кроме того, любая установка, которая для нас легкодоступна, начинает рассматриваться как более важная (Рёзе и Олесон, 1994). Есть даже доказательства, что сосредоточенное визуальное внимание к товару увеличивает его воспринимаемую ценность, влияя на определенные участки мозга (Лим и др., 2011; Кражбич и др., 2009).

21. Цитата из исследования с обоями сайта – Мендель и Джонсон (2002); цитата из исследования баннерной рекламы – Фанг, Сингх и Ахлувалия (2007). Свидетельства эффекта износа рекламы можно найти в исследовании Рейнхарда и др. (2014). Из этих работ должно быть ясно, что не все внимание бывает сознательным. На самом деле существует множество форм внимания, и некоторые из них не достигают уровня сознания (Маркетти, 2012; Норман, Хейвуд и Кентридж, 2013); юмористическое доказательство см. на сайте [www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109](http://www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109).

Эффекты воздействия усиленного шума поездов на нью-йоркских



школьников были отмечены в статьях Бронзафта и Маккарти (1974) и Бронзафта (1981). Исследование с Мюнхенским аэропортом было проведено Хигге, Эвансом и Буллинджером (2002). Обзор этого и родственных исследований, включая и те, что демонстрируют негативные последствия фонового шума для здоровья, см. в работах: Кларк и Сёрквист (2012), Стюард (2011), Сальма и Хэнкок (2011). Исследование воздействия стен классной комнаты провели Фишер, Годвин и Зельтман (2014).

22. Доказательства того, что большее внимание к неудачной или не пользующейся любовью идее не улучшит ее положения и часто приводит к обратному эффекту, см. в работах: Армель, Бомель и Ранхель (2008), Хафтон и Кардес (1998), Ларан и Уилкоккс (2011), Миллар и Тессер (1986), Позавак и др. (2002), Тессер (1978).

23. Данные, подтверждающие высокую окупаемость для брендов, организующих оценку потребителями одного из их сильных товаров – отдельно взятого – среди ряда достойных соперников, взяты из исследований: Дхар и Симонсон (1992), Дхар и др. (1999), Кардес и др. (2002), Позавак и др. (2002, 2004, 2005), Санбонмацу и др. (1998). Данные, показывающие аналогичные результаты для оцениваемого в единственном числе управленческого решения, включая данные, полученные от менеджеров одного из входящих в «десятку лучших» международных банков, взяты из исследования Позавака и др. (2010).

Доказательства, что в большинстве решений, принимаемых потребителями, «разумная достаточность» является нормой и что эта тенденция становится еще более выраженной, когда время, интерес и энергия ограничены, см. в работах: Кардес (2013), Ванг и Вайер (2002). Наконец, данные, показывающие, как противодействует предвзятости тактика «рассмотрения противоположного», можно найти в работах: Андерсон (1982), Андерсон и Сехлер (1986), Герцог и Гертвиг (2009), Хирт и Маркман (1995), Хох (1985), Кориат и др. (1980), Лорд и др. (1984).

Отчет об исследовании влияния стратегий, противодействующих предвзятости при решениях, на окупаемость инвестиций был представлен Ловалло и Сибони (2010). Канеман, Ловалло и Сибони (2011) впоследствии издали познавательную статью, описывающую наиболее распространенные виды необъективности при принятии решений и способы противостоять им.

24. Открытия, сделанные при анализе СМИ, поддерживаются и научными исследованиями. Они показывают: когда индивидуумы становятся психологически ближе к какой-либо теме или среде, они больше фокусируются на вопросах «как», чем «почему» (Либерман и Троуп, 1998;

Троуп и Либерман, 2010). Описания процесса разработки программы прикомандированных репортеров и того, как она отразилась на созданных в ее рамках сюжетах, печатных и передававшихся в эфир, приведены в следующих работах: Адэй и др. (2005), Кортелл и др. (2009), Линднер (2008, 2009), Фау и др. (2004, 2005, 2006).

Свидетельства того, что официальные представители Пентагона отсеивали репортеров и порой отказывали им в доступе к программе, ссылаясь на недостаточно «благонадежные» прежние репортажи, взяты из исследований Рида (2009) и Рида и др. (2009).

От себя замечу, что теперь имею возможность поразмыслить о последствиях программы прикомандированных репортеров в период ее действия и для себя лично. Несмотря на глубокие сомнения насчет оправданности вторжения, я не мог отделаться от эмоционального ощущения, что критиковать эту войну было бы с моей стороны в некотором роде позорным поступком. Появившиеся с тех пор научные данные помогают мне понять основу этого чувства. Если преобладающий фокус СМИ выставлял войну как действия тех, кто непосредственно участвовал в боевых действиях, а не тех, кто режиссировал ее на расстоянии, то – будь прокляты интеллектуальные различия! – моя оппозиция и была несправедливой.

#### ***Глава 4. Что в фокусе – то и есть причина***

25. Исследование очередей было опубликовано Оберхольцером-Ги в 2006 г. Доказательства ощущения обязанности помочь, вины из-за неспособности помочь и частоты случаев помощи нуждающимся см. в работах: Берковиц (1972), де Валь (2008), Дийкер (2010), Шредер и др. (1995) и Стийнен и Дийкер (2011).

26. Итоги большей части исследований Тейлор по этой теме опубликованы в работе Тейлор и Фиске (1978). Последующие исследования распространили эффект «что в фокусе, то и есть причина» на новые контексты, демонстрируя, что зрители придают «причинный статус» людям, которые в диалоге говорят громче (Робинсон и Зебровиц-Макартур, 1982) или одеты во время взаимодействия в более привлекающую внимание одежду, например полосатую рубашку (Зебровиц-Макартур и Гинзберг, 1981). Оказалось даже, что судьи во время матчей придают большую каузальность спортсменам, одетым в форму ярких цветов (Хагеман, Штраус и Ляйсинг, 2008; Роуи, Харрис и Робертс, 2005).

27. Хотя доказательства случаев ложных признаний, сделанных под воздействием убедительных методов следователей, доступны из

нескольких экспертных источников (Дэвис, 2010; Кассин, 2008; Ласситер и Мейсснер, 2010; Лео, 2008), читатели, желающие взглянуть на собранные в одном месте подробности многих ложных признаний, могут обратиться к работе Дризина и Лео (2004). Там изложены 125 таких случаев. Ужасающий рассказ о последствиях одного такого ложного признания – как для убеждавшего, так и для убежденного – см. [www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play](http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play).

28. Мое желание не привлекать к этому делу адвоката не стоит преуменьшать, поскольку вмешательство адвоката обычно стоит денег, затягивает процесс и усиливает подозрения. Например, после убийства шестилетней Джонбенет Рэмси в 1996 г. ее родители отказались говорить с полицейскими города Боулдер, штат Колорадо, без своего адвоката, когда им стало ясно, что полиция сразу же сочла их подозреваемыми в этом преступлении. В результате многие наблюдатели – в правоохранительных органах, СМИ и обществе – пришли к убеждению, что сам по себе акт привлечения адвоката свидетельствовал об их виновности.

Тогдашний губернатор Колорадо даже опубликовал заявление, в котором призвал их «перестать прятаться за своими поверенными». Несмотря на отсутствие сколько-нибудь достоверных доказательств их участия в преступлении, родители Рэмси оставались главными подозреваемыми в так и не раскрытом убийстве на протяжении двух десятилетий, пока, наконец, их полностью не оправдали анализы ДНК. Но даже тогда в письме отцу Джонбенет окружной прокурор Боулдера признал, что, несмотря на новое доказательство по ДНК, снимающее с семьи Рэмси все обвинения, все равно найдутся те, кто будет считать их виновными.

29. Данные, показывающие, как каждый из этих факторов повышает вероятность, что невиновный человек будет вынужден признаться, см. в работах: Блэгроув (1996), Кассин и др. (2010), Лединг (2012), Лофтус (2011), Маццони и Мемон (2003), Перильо и Кассин (2011), Раджагопал и Монтгомери (2011), Шоу и Портер (2015).

Причин, по которым следователи могут воспользоваться такими тактиками допроса, чтобы получить признательные показания, несколько, и в их числе вполне оправданное желание изобличить преступника. Но существует и более тревожная причина: добившись признания, следователи «зарабатывают очки». Как писали о мотивации авторы наиболее широко используемого руководства для криминальных следователей (Инбау и др., 2001), «каждый следователь хочет улучшить свой рейтинг эффективности или как-либо иначе продемонстрировать свою ценность отделу или

начальству. К тому же общественная репутация тоже не повредит – не говоря уже об удовлетворении собственного эго». Далее авторы небрежно отмечают: «Все это совершенно понятно и является не чем иным, как нормальным человеческим поведением». Согласен; но все же столь бесцеремонно упомянутая роль этих факторов – рейтингов эффективности, общественной репутации, стимула для эго – в деле с такими высокими ставками заставляет меня нервно сглатывать.

30. Цитата из Дэниела Уэбстера взята из его выступления по делу об убийстве капитана Уайта (6 апреля 1830). Замечание судьи Бреннана было сделано в Верховном суде США во время рассмотрения дела «штат Колорадо против Коннелли», в 1986 г.

Особенно пагубная черта ложных признаний, из-за которой они так часто приводят к приговорам, заключается в том, что признания подрывают другие имеющиеся в деле источники доказательств. То есть после того, как признание запротоколировано, специалисты, проводящие экспертизы (баллистические, графологические, анализы волос и отпечатков пальцев), свидетели во время очных ставок и полицейские информаторы начинают совершать другие ошибки, согласующиеся с признанием. Очевидно, что признание – даже ложное – не только убеждает судью и жюри в виновности подсудимого; оно убеждает и свидетелей по делу, которые после него меняют свои показания (вероятно, бессознательно) – так, чтобы они вписывались в существующую точку зрения (Кассин, Богарт и Кернер, 2012). См. обсуждение последствий в работе Кассина (2012, 2014).

Подробные описания дела Питера Рейли можно найти в книгах Дональда Коннери (1977) и Джоан Бартел (1976). Книга Бартел, которая включает полную расшифровку допроса Рейли, легла в основу телефильма под названием «Смерть в Кэйнане» (*A Death in Canaan*), снятого Тони Ричардсоном в 1978 г. Мой рассказ об этом деле – адаптация главы об убеждении, которую я написал для учебника по социопсихологии (Кенрик, Нойберг и Чалдини, 2015). Рассказ Артура Миллера о его встрече с Ниан Женг можно найти в его собственном изложении в другой книге Коннери (1995).

31. Ласситер провел множество экспериментов, которые доказывают важность положения наблюдателя при оценке ответственности сторон в ходе наблюдаемых признаний. Хорошее изложение многих исследований на эту тему можно прочесть в работах Ласситера (2002, 2010). К его выводам прислушались по крайней мере в одной стране, Новой Зеландии, где теперь видеосъемка всех допросов должна проводиться с бокового ракурса.

32. Переоценка каузальной роли лидеров не ограничивается бизнес-организациями, хотя определенно свойственна им (Флинн и Сто, 2004; Мендль, Эрлих и Дюкерих, 1885; Феффер и Саланчик, 1978; Саланчик и Мендль, 1984; Шинс, Фельфе и Бланк, 2007). Она также характерна для правительственных организаций (Саланчик и Феффер, 1977), образовательных учреждений (Бирнбаум, 1989) и спортивных команд (Аллен, Паниан и Лотц, 1979).

Данные о сравнительных компенсациях генеральных менеджеров и простых работников взяты из анализа 334 компаний в рейтинге компаний финансовых услуг *Standard & Poor's* (см. Бек, 2011). В последнее время это несоответствие не уменьшилось: напротив, исследование 2014 г., проведенное Институтом экономической политики (*Economic Policy Institute*), обнаружило, что заработная плата средних служащих из 350 самых успешных публично торгуемых компаний составляла одну треть одного процента заработной платы генеральных менеджеров. А исследование 2015 г. показало, что этот разрыв еще увеличился, приблизившись к четверти одного процента (Кранц, 2015).

Такие огромные различия в оплате несут в себе тревожные последствия (Штиглиц, 2012). Одно исследование, опираясь на данные с 1972 по 2008 г., обнаружило, что недовольство в среде американцев с самыми низкими доходами только выросло за годы огромного неравенства в доходах в США. Как ни удивительно, это недовольство было вызвано не имущественным разрывом, а ощущением несправедливости и недоверия. Граждане с низкими доходами чувствовали, что не могут верить в справедливость и честность людей вообще (Ойси, Кесебир и Динер, 2011; Твендж, Кэмпбелл и Картер, 2014).

Вредоносное воздействие экономического неравенства отражается в попытках жульничества в учебе. Учащиеся школ в регионах с резким неравенством в доходах с большей вероятностью посещают сайты, помогающие жульничать при выполнении письменных работ. Эта общая тенденция к нечестности, похоже, вызвана более низким уровнем доверия учащихся к людям и, предположительно, связанной с этим уверенностью, что все остальные тоже поступают нечестно (Невилл, 2012).

### **Глава 5. Повелители внимания № 1: аттракторы**

33. Французское исследование с сотовыми телефонами проведено Лами, Фишером-Локу и Гегеном (2010). Доказательства против излишнего использования секса в рекламе можно найти в выдающейся книге Скотта Армстронга «Убедительная реклама» (*Persuasive Advertising*, 2010) и в

недавнем обзоре Лулла и Бушмана (2015).

Данные о времени, затрачиваемом на разглядывание фотографий привлекательных представителей противоположного пола гетеросексуальными мужчинами и женщинами, собраны в работах Манера и др. (2003, 2007, 2009) и согласуются с другой литературой, утверждающей мощное влияние актуальных целей человека на его внимание в любой ситуации (Дийкстергюйс и Артс, 2010; Фогт и др., 2011, 2012). Открытие, демонстрирующее связь между вниманием человека к потенциальным альтернативным партнерам и вероятностью разрыва его существующих отношений, было получено Миллером (1997).

Кстати говоря, часто выдвигаемое утверждение об огромном различии между мужчинами и женщинами в частоте появления мыслей о сексе – например, раз в минуту против раза в сутки (Бризендин, 2005) – похоже, не имеет никаких оснований в реальности. Лучшее исследование по этому вопросу указывает, что молодые мужчины думают о сексе чуть чаще, чем раз в час, в то время как для молодых женщин эта периодичность ближе к полутора часам (Фишер, Мур и Питтенджер, 2012).

34. Свидетельства исключительной чувствительности к потенциально угрожающим стимулам у младенцев можно найти у Ло Бью (2009, 2010), а также у Леппянена и Нельсона (2012). Эти свидетельства согласуются с исследованиями взрослых, показывающими, что в большинстве случаев плохое сильнее хорошего. Как правило, негативные факты, отношения, родители, этика, черты характера, слова, события, перемены на фондовом рынке и потребительский опыт лучше запоминаются, оказывают более сильное воздействие и активнее мобилизуют, чем позитивные, – в основном потому, что более властно привлекают и удерживают наше внимание (Актар, Фафф и Оливер, 2011; Барлоу и др., 2012; Баумайстер и др., 2001; Кэмпбелл и Уоррен, 2012; Дийкстергюйс и Артс, 2003; Ризен и Гилович, 2008; Розин и Ройзман, 2001; Трюдель и Котт, 2009; Вайш, Гроссман и Вудворд, 2008).

Анализ последствий 11 сентября, связанных со страхом риска, можно найти в работах Гигеренцера (2006) и Гайсмайера и Гигеренцера (2012). Единственная катастрофа лайнера гражданской авиации в Соединенных Штатах за 12 месяцев с момента терактов 11 сентября произошла в ноябре 2001 г. и не была никак связана с террористами.

Исследование ДТП с участием велосипедистов в Лондоне провели Эйтон, Мюррей и Хэмптон (2011).

Еще одна форма страха риска привлекла внимание профессиональных медиков: люди злоупотребляют антисептиками для рук, чтобы снизить риск

простуды, что ведет к появлению более устойчивых к этим средствам бактерий. И они представляют более серьезный риск для здоровья (см. [www.nationofchange.org/anti-bacterial-hand-sanitizers-and-cleaners-fueling-resistant-superbugs-1334411509](http://www.nationofchange.org/anti-bacterial-hand-sanitizers-and-cleaners-fueling-resistant-superbugs-1334411509) и <http://healthychild.com/healthy-kids-blog/antibacterial-hand-sanitizers-unnecessary-and-risky>).

35. Итоги многих исследований, тестирующих эффективность страха, подтверждают мощное воздействие таких сообщений на установки, намерения и поступки (Танненбаум и др., 2015; Витте и Аллен, 2000). Пример обратных результатов слишком угрожающих сообщений см. в работе Нестлера и Эглоффа (2010). Серьезное доказательство эффективности предостережений о вреде для здоровья на табачных упаковках есть в работах: Хэммонд (2010), Хуан, Чалупка и Фон (2013), Блантон и др. (2014).

Де Хог, Штребе и де Вит (2008) провели в Нидерландах исследование гипогликемии, продемонстрировав превосходство возбуждающих страх сообщений, которые содержат информацию об эффективном противодействующем шаге. Другие исследования зафиксировали сходный эффект в области убеждений, связанных с глобальным потеплением. Когда предостережения об изменении климата просто рассказывали о катастрофических последствиях, вера в изменение климата уменьшалась; но это уменьшение обращалось вспять, когда предостережения включали и способы решения проблемы (Файнберг и Уиллер, 2011).

36. После эксперимента с рекламой Музея современного искусства Сан-Франциско мы хотели убедиться, что полученные нами эффекты не ограничиваются музеями. Поэтому провели тот же эксперимент еще дважды и с теми же результатами. Один раз с рекламой ресторана, а другой – с рекламой поездки в Лас-Вегас (Гришкевичюс и др., 2009). Дополнительную уверенность принесли последующие исследования, которые дали схожие результаты (Деваль и др., 2013; Чжу и Арго, 2013).

37. Подробнее прочесть о том, как И. П. Павлов пришел к пониманию природы и силы «исследовательского рефлекса», который он порой называл реакцией «Что это?», можно в работе самого Павлова (1927) и главе под названием «Условные рефлексy. Исследование физиологической деятельности коры головного мозга (Лекция III)». Юмористическую иллюстрацию классического обуславливания см. на [www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM](http://www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM). Превосходное современное резюме исследования ориентировочных реакций сделано Маргарет Брэдли (2009).

Эффект забывания, спровоцированный прохождением сквозь дверной

проем, был открыт Радванским и его коллегами (Радвански и Коупленд, 2006; Радвански, Кравиц и Трэмплин, 2011). Новейшие исследования показали, что эффект забывания возникает даже тогда, когда человек просто представляет себе, как проходит сквозь дверной проем (Лоуренс и Питерсон, 2014).

38. Похожую ошибку можно видеть в тенденции рекламщиков привлекать внимание к своим сообщениям, насыщая их множеством ярких стимулов: эксцентричными персонажами, цветистыми выражениями, юмористическим сценарием и броскими эффектами. Что касается монтажа, такой подход действительно привлекает больше недифференцированного внимания к рекламе (Хэнсон и Ванке, 2010; Феннис, Дас и Франсен, 2012; Герр, Кардес и Ким, 1991). Но этот подход ухудшает коммуникационную эффективность, если яркие элементы применяются широкими мазками, а не берегутся для важнейших черт или утверждений.

Например, при исследовании тысячи рекламных клипов выяснилось, что реклама с обилием поглощающих внимание фоновых персонажей гораздо менее понятна, хуже запоминается и менее убедительна (Стюарт и Ферс, 1986). С другой стороны, реклама, которая выборочно «оживляет» информацию, непосредственно связанную с главным аргументом сообщения, очень убедительна – при условии, что сам аргумент достаточно силен (Феннис и др., 2011; Гуаданьо, Роудс и Сагарин, 2011).

Скотт Армстронг (2010) сделал обзор множества исследований, демонстрирующих следующее: хотя телереклама, которая содержит много сцен и частые смены ракурса, привлекает больше внимания в общем, ее убедительность снижается. Использование же перемен для привлечения внимания к всего одному привлекательному компоненту рекламы, наоборот, усиливает убеждение.

Стоит обратить внимание на недавнее исследование, показывающее: если единственный привлекательный аспект товара меняет свое местонахождение внутри рекламного клипа каждый раз, когда демонстрируется реклама, зрители автоматически обращают больше внимания на этот (привлекательный) аспект и, как следствие, с большей вероятностью выбирают этот товар, предпочитая его конкурирующим брендам. Хотя совершенно не осознают, что их внимание и предпочтение были вызваны переменной местоположения (Шапиро и Нельсон, 2013).

39. Я связался с исследователями Северо-Западного университета по поводу их эксперимента (Хэмилтон, Хон и Чернев, 2007), и они сказали мне, что ни разу не видели, чтобы его выводы применялись на практике коммерческими организациями. Эта ситуация вполне типична.



Исследование Северо-Западного университета снова продемонстрировало, что дифференцирующий аспект товара, услуги или идеи может завоевать популярность, притягивая сфокусированное внимание. (См. работы: Боланд, Бракс и Нильсен, 2012; Чемберс, 2011; Ким, Новемски и Дхар, 2013; Ян и др., 2014). Иногда дифференциация может принести масштабный коммерческий успех. Янгми Мун рассказывает о нескольких таких примерах в своей провокационной книге «Уйти из толпы. Как быть успешным в мире, где толпа правит, но исключительность ведет» (*Different: Escaping the Competitive Herd*, 2010). Свидетельство фундаментального воздействия новизны на внимание, раскрываемое ориентировочной реакцией, можно найти у Янтиса (1993) и Брэдли (2009).

40. Культурные факторы тоже способны воздействовать на выбор объектов, привлекающих внимание наблюдателя. Внимание представителей западных обществ привлекает то, что находится на переднем плане и в центре, тогда как для жителей Востока сравнительно большей притягательной силой обладают фоновые черты (Масуда и Нисбетт, 2001; Масуда и др., 2008; Нисбетт, 2003). Как следствие, коммуникаторам, стремящимся убедить западную аудиторию, стоит размещать свои сильнейшие аргументы на переднем плане презентации; коммуникаторы, обращающиеся к восточной аудитории, вполне могут представлять свои самые сильные аргументы внутри более широкого контекста, окружающего рассматриваемую тему.

## **Глава 6. Повелители внимания № 2: магнетизеры**

41. В ту же тему: есть в высшей степени релевантная информация, которую могут использовать коммуникаторы от здравоохранения. Она увеличивает вероятность, что адресат станет вести здоровый образ жизни. Это дата рождения адресата. В течение пары месяцев после своего дня рождения люди проявляют большую склонность к здоровому поведению (например, физическим упражнениям), чем в другое время года. Поэтому персонализированное «деньрожденное» сообщение, посланное человеку, которое побуждает его ставить себе на грядущий год фитнес-цели, придет как раз вовремя.

Кстати говоря, призывая к такой постановке целей, стоит рекомендовать адресату ставить цель с заданным интервалом (например, сбросить от трех до пяти фунтов веса), а не конкретную (сбросить четыре фунта). Цель с заданным интервалом включает две точки отсчета, которые люди используют, решая, продолжать ли действовать в соответствии с

определенным намерением: одна – то, что практически осуществимо, другая – то, что достаточно трудно (Скотт и Наулис, 2013).

Исследование по датам рождения провели Дай, Милкман и Рийс (2014, 2015). Они рассматривали день рождения как один из переломных моментов (включая начало новой недели, месяца, года), когда люди готовы «начать с чистого листа» и поэтому особенно склонны к идеалистическим поступкам.

Доказательство в пользу эффектов персонализирующих сигналов в рекламе взято из знаменитого эксперимента Бернкранта и Унnavы (1989) и последующего анализа 92 существующих образцов рекламы (Армстронг, 2010). Поддержку идеи, что люди, как правило, эгоцентричны в своем внимании, можно увидеть во множестве исследований (Буррус и Маттерн, 2010; Хамфрис и Суи, 2016; Крюгер и Савицки, 2009; Мур и Смолл, 2007; Росс и Сиколи, 1979).

Обзоры позитивного влияния индивидуализированных сообщений на связанные со здоровьем действия см. в работах: Мартин, Хаскард-Золнирек и ди Маттео (2010), Ноар, Бенак и Харрис (2007), Ример и Крейтер (2006). В то же время неуклюжие попытки персонализации – в которых имя адресата включено в экземпляр сообщения, не несущего более ни крохи персональной релевантности, – вряд ли сработают. См., например, <http://targetx.com/when-personalization-backfires>.

42. На самом деле я пропустил не только выступление Виллеллы; вы могли бы 183 раза применить ко мне пытку водой (но, пожалуйста, не надо!) – и я все равно не смог бы точно вспомнить ни единого слова из выступления, которое последовало за моим. Пусть через много лет и только в примечаниях, но я хочу выразить свою благодарность двум главным организаторам этой конференции, Джерри и Илзе Аллен, которые по доброте душевной сжалились над моим несчастьем и пригласили меня выступить снова, через год, причем на сей раз мое место в программе выступлений было далеко от всяких «художественных антрактов».

Исследования эффекта «следующего в очереди» не только обнаружили глубокий провал памяти по обе стороны от публичного выступления (см. Бреннер, 1973; в его работе впервые продемонстрирован этот эффект), но и подтвердили, что этот изъян памяти возникает потому, что люди не перерабатывают как следует информацию, представленную до и после их собственного выступления (Бонд, 1985).

43. Я слышал и иные версии рассказа о том, где и как был впервые отмечен эффект Зейгарник. Например, что это происходило в одном венском кафе. Но я совершенно уверен в относительной точности

изложенного мной рассказа, потому что слышал его от одного из своих профессоров в университете, Джона Тибо. Он был учеником Курта Левина и, по его словам, знает всю историю непосредственно из рассказа этого великого человека.

Хотя первая публикация об эффекте Зейгарник появилась почти 90 лет назад (Зейгарник, 1927), эксперименты, поддерживающие его базовые постулаты, продолжают с тех пор и по сей день (например, Овсянкина, 1928; Левин, 1935, 1946; Макгро и Фиала, 1982; Круглянский и Уэбстер, 1996; Марш, Хикс и Бинк, 1998; Шах, Фридман и Круглянский, 2002; Форстер, Либерман и Хиггинс, 2005; Фидлер и Блюмке, 2009; Лерой, 2009; Уолтон, Коэн, Цвир и Спенсер, 2012; Карлсон, Мелой и Миллер, 2013; Купор, Райх и Шив, 2015).

В то же время некоторые эксперименты не смогли подтвердить этот эффект (Ван Берген, 1968). Эти неудачи можно объяснить по большей части одной фундаментальной чертой данного феномена: он применим только к задачам, занятиям или целям, которые люди *считают себя обязанными* выполнить. Например, Зейгарник (1927) доказала, что ее эффект тем сильнее, чем дальше человек продвинулся в выполнении задачи, – открытие, которое было подтверждено другими (например, Джанг и Линч, 2015). А Джонсон, Меграбян и Вайнер (1968) продемонстрировали, что большая запоминаемость незавершенных задач особенно хорошо проявлялась у людей, которые испытывали сильную потребность добиться поставленной самим себе цели.

Исследование реакций девушек на мужчин, которые оценивали их профили в «Фейсбуке», провели Уитчерч, Уилсон и Гилберт (2011). Их открытия хорошо согласуются с более ранним исследованием, показавшим, что реципиенты добрых поступков сохраняют хорошее настроение дольше, если не знают точно, кто их совершил и почему (Уилсон и др., 2005).

Исследования, отметившие запоминание недосмотренной телерекламы, упомянуты в статье Хаймбаха и Якоби (1972), ныне почти совершенно забытой. Интересно, была бы у их работы более благоприятная судьба, если бы они воспользовались собственными данными и опустили бы ее заключительную часть с выводами?

44. Часто цитируют Дороти Паркер с выражением того же чувства в почти таких же словах: «Писать – ненавижу. Обожаю, когда уже все написано». Другие достойные упоминания авторы характеризовали трудности своего ремесла еще красочнее. Курт Воннегут, например, заявил: «Когда я пишу, я чувствую себя безруким, безногим калекой с карандашом во рту». А знаменитая жалоба Эрнеста Хемингуэя: «В писательстве нет

ничего особенного. Просто садишься за пишущую машинку и истекаешь кровью!»

45. Я вхожу в обширное большинство университетских преподавателей, чью внешность можно назвать какой угодно, только не модной. Например, я вернулся после года, проведенного в другом университете, и обнаружил, что в моей любимой парикмахерской подход сменился в сторону авангарда. Я попросил позвать менеджера (женщину, с которой я был знаком по прошлым годам), чтобы она рассеяла мои опасения. Мои тревоги еще больше возросли, когда я начал листать журналы с моделями, которые щеголяли нелепыми одеяниями и прическами. Более того, посетительницы салона теперь приходили красить волосы в цвета, неведомые природе, а мужчины выбирали прически в стиле «воронье гнездо», которые в дни моей учебы в университете называли бы не иначе как «утро после большой пьянки».

Когда пришла менеджер, я озвучил ей свои страхи. Я раскрыл журнал и категорически заявил: «Я не хочу выглядеть как любой – не важно кто – на этой картинке!» (В этот момент я указывал на рекламу «Прада».) Она сумела разогнать мои страхи, подкрепив мою точку зрения насчет характерных предпочтений университетских профессоров в области моды: «Все в порядке! Я запишу вас к своему стилисту, который стрижет всех ваших коллег-преподавателей. Не волнуйтесь, он из Индианы».

46. В сегодняшнем мире легко переключающихся с помощью пульта телеканалов сообразительные продюсеры и сценаристы привлекли себе в помощь потребность в завершении, чтобы зрители гарантированно не переключали канал, когда включается реклама. Они задают провокационный вопрос перед ее началом, а отвечают на него только после окончания (Чайлд, 2012).

Множество данных свидетельствуют о способности объяснения улучшать понимание. Более ранний обзор см. у Келера (1991), а новейшие доказательства и цитаты – у Мура (2012).

47. Эту последовательность шагов нельзя предъявлять аудитории как набор изречений. Лучше предложить слушателям участвовать в процессе открытий. Оптимально следовало бы дать им возможность делиться собственными соображениями и объяснениями. В конце следует спросить слушателей, могут ли они предложить альтернативное объяснение, которое согласуется со всеми фактами. Это хороший обучающий метод, особенно в общении со взрослыми. И использование таинственных историй – один из его вариантов.

Примеры эффективного использования таинственных историй в

сферах развлечений и брендинга:  
[www.ted.com/talks/j\\_j\\_abrams\\_mystery\\_box.html](http://www.ted.com/talks/j_j_abrams_mystery_box.html),  
[www.ign.com/articles/2008/01/15/cloverfield-a-viral-guide](http://www.ign.com/articles/2008/01/15/cloverfield-a-viral-guide) и  
[www.innovationexcellence.com/blog/2012/11/12/the-power-of-mystery-in-branding](http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/11/12/the-power-of-mystery-in-branding).

Существует множество эмпирических свидетельств о роли доступных контраргументов в успешных попытках заглушить убедительные аргументы противника (Бланкеншип, Вегенер и Мюррей, 2012; Игли и др., 2000; Киллея и Джонсон, 1998; Маарави, Ганзах и Пази, 2011; Петти и Бриньоль, 2010; Ромеро, Агнью и Инско, 1996; Вуд и Квинн, 2001). Эта роль особенно заметна, когда контраргумент опровергает утверждение противника напрямую (Макгуайр, 1961; Фау и Бургун, 1988; Петрова и Чалдини, 2011; Сибилло и Геслин, 1073) и заставляет усомниться в надежности оппонента. Стоит лишь распознать в убедительном обращении уловку, как люди начинают сопротивляться влиянию, связанному с ней и ее автором (Игли, Вуд и Чайкен, 1978; Сагарин и др., 2002).

Например, указание на неподобающее манипулятивное намерение мастера убеждения на судебном слушании обычно делает его сообщение (в остальном вполне убедительное) неэффективным (Фейн, Макклоски и Томлинсон, 1997). И в маркетинговом контексте исследователи выяснили, что убедительное воздействие оказывается сведено на нет, если агента влияния воспринимают как личность или организацию, не брезгующую мошенничеством (Кэмпбелл, 1995; Дарк, Эшворт и Ритчи, 2008; Дарк и Ритчи, 2007; Эллен, Мор и Уэбб, 2000; Маккензи и Лутц, 1989).

48. Существует документальное описание ряда событий, которые начались в середине 1960-х гг., когда американская Федеральная комиссия по связи применила свою «доктрину справедливости» к рекламе табачных изделий. Федеральная комиссия по связи объявила, что на каждые три эпизода табачной рекламы, транслируемой по радио или ТВ, должен приходиться один предоставляемый бесплатно эфир для рекламы, проповедующей противоположные взгляды. Это дало возможность Американскому обществу борьбы с раком запустить серию антирекламы, которая высмеивала и пародировала рекламу табачных гигантов.

С первого же своего появления в 1967 г. эта антиреклама начала подрывать продажи табачных компаний. После четвертьвекового подъема потребление табака на душу населения стремительно упало в тот первый год и снижалось в следующие три года, пока транслировалась эта антитабачная реклама. Большую часть этого снижения относили на счет воздействия антирекламы; соответственно, когда ее эфиры прекратились,

на некоторое время прекратился и сопровождавший их спад потребления табака (Фритшлер, 1975; Макалистер, Рамирес, Галавотти и Галлион, 1989; Симонич, 1991; Уорнер, 1981).

Помимо саморелевантности и незавершенности есть и другие черты информации, которые способствуют ее «застреванию» во внимании и сознании. Например, последовательная история с вознаграждением (Андерсон, Лоран и Янтис, 2013). В своей познавательной и заслуженно ставшей бестселлером книге *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* («Сделано на века: Почему некоторые идеи выживают, а другие – умирают») Чип и Дэн Хизы приводят еще несколько таких черт: простота, неожиданность, конкретность, достоверность, эмоциональность и наличие сюжета. Основанный на исследованиях памяти подход к этой проблеме см. в поучительной книге Кармен Симонс *Impossible to Ignore: Creating Memorable Content to Influence Decisions* («Не заметить невозможно: Создание запоминающегося контента, влияющего на принятие решений», 2016).

## **Часть 2. Процессы: роль ассоциации**

### **Глава 7. Первичность ассоциаций: «Я ассоциирую – следовательно, мыслю»**

49. Исследователи определили, что ассоциативные процессы лежат в основе всевозможных психических операций у всех животных, включая человека (Тайрон, 2012). Среди таких операций у подопытных животных, заменявших в экспериментах человека, – обусловливание, категоризация, координация, формирование концепций и распознавание объектов (Донахью и Вегас, 2004; Сото и Вассерман, 2010; Стокко, Лебьер и Андерсон, 2010; Вассерман, де Волдер и Коппидж, 1992); у людей – это выбор, научение, память, умозаключение, обобщение, креативность, понимание прочитанного, прайминг (фиксирование установки) и смена подхода (Бхатия, 2013; Эли и Сан, 2010; Гуммель и Холиоук, 2003; Макклелланд и др., 2010; Монро и Рид, 2008; Шредер и Тагард, 2013; Зайденберн, 2005; Ермолаева и Ракисон, 2014). Теперь есть достоверные доказательства, что ощущение человеком персональной значимости (цели и направления в жизни) является производным от опыта надежных ассоциаций между вещами (Хайнцельман и Кинг, 2014).

50. Концепцию цели речи как стратегической, а не описательной, можно найти в работе Семина и Фидлера (1988). Свежий обзор

релевантного теоретизирования и доказательств – в работе Семина (2012). Схожее исследование – Кавиккьо, Мелкер и Поэзио (2014). Другое исследование указывает, что не только элементы речи способны менять мнение человека через ассоциации, которые они активируют; сам тип применяемого языка может делать то же самое. Когда двуязычные израильские арабы говорили о своей оценке арабов и евреев, различные внутренние ассоциации каждого языка заставляли их благоволить арабам, отвечая по-арабски, и евреям, отвечая на иврите (Данцигер и Уорд, 2010).

Корни политики *SSM* в отношении «мирного» языка уходят к основателям этой системы – католической организации «Сестры св. Марии» (отсюда и сокращение *SSM*), которая перебралась в Соединенные Штаты из Германии в 1872 г. с целительской миссией. Зарегистрированное сегодня под названием «Францисканские сестры Марии», это объединение сильно влияет на деятельность *SSM Health* во многих отношениях, включая и отказ от насилия во всех его формах.

51. Исследование, демонстрирующее, что воздействие агрессивных слов увеличивает силу удара током, проведено Карвером и др. (1983). Та же закономерность была отмечена и в других исследованиях, включая такое, в котором агрессивные слова вводились подсознательно, так что участники не знали, что столкнулись с агрессивным языком; однако в результате их собственная агрессивность существенно возросла (Субра и др., 2010). Помимо описанных исследований, показывающих воздействие связанных с идеей достижения слов (Барг и др., 2001) и графических изображений (Шанц и Латэм, 2009, 2011), аналогичные эксперименты зафиксировали сходные паттерны после того, как участников подвергли воздействию стимулов, ассоциируемых с беспомощностью (Макрей и Джонсон, 1998), грубостью (Барг, Чен и Барроуз, 1996), сотрудничеством (Барг и др., 2001), верностью (Фишбах, Ратнер и Чжан, 2011; Гертель и Керр, 2001), проницательностью (Слепян и др., 2010), открытостью (Грекко и др., 2013) или справедливостью (Ганегода, Латэм и Фолджер, готовится к печати). Испытавшие их воздействие участники экспериментов становились, соответственно, более готовыми помочь, грубыми, готовыми к сотрудничеству, верными, проницательными, открытыми и справедливыми.

Использование индивидуальных слов как «открывалок», похоже, работает лучше всего, когда эти слова активируют высоко ценимые цели, такие как достижение (Вайнгартен и др., 2016). Важный, но пока не получивший ответа вопрос: оказывают ли такие стимулы (например, включенные в плакаты) продолжительное воздействие, или их эффекты рассеиваются после того, как зрители привыкают к ним? Некоторые

выводы о продолжительном воздействии можно сделать из дополнительного исследования к проведенному в кол-центре. Оно обнаружило, что непрерывное воздействие связанных с достижениями фотографий способствовало большим трудовым успехам сотрудников в каждый из четырех дней подряд, когда они видели это фото (Латэм и Пикколо, 2012).

Еще одна познавательная работа показывает, что во время выполнения задачи, требующей вдумчивой оценки путей решения, вид фотографии скульптуры Родена «Мыслитель» вызывал 48-процентное увеличение числа правильных ответов (Чен и Латэм, 2014).

Саморазоблачительные слова Джозефа Конрада об убедительном превосходстве верного слова над верным аргументом можно отнести на счет нескольких факторов. Он был писателем, а писатели пребывают в постоянном поиске нужного слова. Более того, хотя первыми в его жизни языками были польский и французский, профессионально писал он на другом языке – английском. И это, должно быть, усиливало его желание найти безупречно правильное слово для оптимальной передачи мысли. Наконец, Конрад не был ни сфокусированным на умозаключениях философом, ни ученым; он был романистом, чьей заботой было донести свои идеи до читателя с помощью образного, выразительного языка, а не аргументации.

52. Еще больше доказательств, что прикосновения достаточно для запуска влияния метафоры, есть в открытиях международной группы исследователей (Ян и др., 2013). Они выяснили, что деньги могут иметь либо позитивное, либо негативное метафорическое значение. Они могут быть *грязными* (приобретенными нечестным путем и, следовательно, ассоциирующимися с жульничеством и обманом) или *чистыми* (приобретенными честно и, следовательно, ассоциирующимися со справедливостью и достоинством).

В семи разных независимых исследованиях люди, которым вначале вручали грязную банкноту, с большей вероятностью прибегали к обману в последующем коммерческом или социальном взаимодействии. Например, после того как торговцам на фермерском рынке в южном Китае просто вручали во время первой транзакции испачканную землей банкноту, они с большей вероятностью обманывали следующего покупателя, обвешивая его при покупке овощей. Этого акта нечестности не происходило, если первый покупатель вручал им чистую банкноту. Возможно, вам стоит, идя за покупками на фермерский рынок, брать с собой только хрустящие чистенькие купюры, чтобы уменьшить шанс быть обманутым.



Работа с использованием метафор зверя и вируса была проведена Тибодо и Бородицким (2011). Доказательства, что ощущение физического веса воздействует на восприятие веса интеллектуального, важности темы и затрачивания когнитивных усилий, взяты из исследований: Акерман, Ночера и Барг (2010), Джостман, Лейкенс и Шуберт (2009), Шнайдер и др. (2015), Чжан и Ли (2012). Доказательства переноса значения с физической теплоты на теплоту личностную доступны в работах: Ийзерман и Семин (2009, 2010), Инагаки и Эйзенбергер (2013), Кан и др. (2011), Уильямс и Барг (2008).

Недавние открытия о метафорическом убеждении позволяют сделать пару общих выводов: во-первых, коммуникации, применяющие сильную, правильно размещенную метафору, неодолимо убедительны; во-вторых, этот эффект является результатом удивительно примитивного и по большей части автоматического процесса, в котором ассоциации, относящиеся к одной концепции, просто перетекают в другую концепцию (Чернев и Блэр, 2015; Гу, Ботти и Фаро, 2013; Ким, Зуберман и Беттман, 2012; Ландау, Майер и Кифер, 2010; Ландау, Робинсон и Майер, 2014; Ли и Шварц, 2012; Моррис и др., 2007; Оттати и Ренстром, 2010; Сопори и Диллард, 2002; Чжан и Ли, 2012; Чжон и Де Во, 2010).

53. Сомнительна валидность ряда открытий, которые очень любят СМИ. Например, что большинство людей по имени Деннис становятся дантистами, а большинство людей по имени Луис переезжают в Луизиану (Пелэм и Карвалло, 2011; Симонсон, 2011). Однако результаты, которые я перечислил, – что общие даты рождения, места рождения, имена или инициалы увеличивают приязнь, сотрудничество, согласие, готовность помочь и желание стать постоянным клиентом, не важно, происходит это в Интернете (Галак, Смолл и Стивен, 2001; Мартен, Жакоб и Геген, 2013) или иным способом (Бургер и др., 2009; Брендл и др., 2005; Финч и Чалдини, 1989; Цзян и др., 2009; Джонс и др., 2002, 2004; Миллер, Даунс и Прентис, 1998), принимаются без обсуждения. Эффекты скрытого эгоизма менее выражены у индивидуумов с низкой самооценкой, которые не придают большой ценности своему «я» (Перкинс и Форхэнд, 2012; Прествич и др. 2010).

Когда ассоциации между «я» и другими из незначительных становятся значимыми, их сила соизмеримо растет. Важные ассоциации с «я» – основанные на сигналах родства, уровня образования или ценностей – оказывают поразительное влияние на поведение. По первому показателю: студенты одного из французских колледжей, которых просили заполнить онлайн-опросник из сорока пунктов, делали это в 96 процентах случаев,

когда у человека, который просил их это сделать, оказывалась общая со студентом фамилия (Геген, Пишо и Ле Дрефф, 2005). По второму показателю: уровень образования, аналогичный уровню интервьюера, уменьшал число отказов от участия в опросе один на один наполовину (Дюррант и др., 2010). Если говорить об общих ценностях: продавщица моющих средств, говорившая покупателям, что разделяет их музыкальные вкусы, утроила свои продажи (Вудсайд и Дэйвенпорт, 1974). Люди думают, что сходные музыкальные предпочтения отражают сходные ценности (Бер и др., 2011).

54. Существует множество данных, свидетельствующих об индивидуалистической концепции «я» у жителей Запада и коллективной – в обществах Востока (Чалдини и др., 1999; Коэн и Ганз, 2002; Хосино-Браун и др., 2005; Маркус и Китама, 1991; Морлинг и Ламоро, 2008; Седикидес, Гертнер и Вивиз, 2005). Корейско-американское исследование рекламы в журналах было опубликовано Ханом и Шавиттом в 1994 г. Традиция ставить коллективные интересы выше личных характерна не только для Кореи, но и для других стран Востока. В июле 2013 г. Китай ввел в действие закон, позволяющий родителям подавать в суд на своих взрослых детей, которые недостаточно часто их навещают (Лоусон, 2013).

В этом есть некая ирония, но в полной гармонии с изложенным здесь тезисом Ким Ман-бок подвергся резкой критике в своей родной стране после успешного освобождения заложников. Неодобрение вызвала его готовность говорить об этом инциденте в манере, которая, казалось, рекламировала его индивидуальные репутацию и амбиции, а не достоинства коллективного и общего.

55. Обзор теории когнитивной поэтики и исследований см. в работе Обермайера и др. (2013). Исследование «рифмы как истины» было проведено Макглоуном и Тофигбакшем (2000) и проиллюстрировано в познавательном и развлекательном видео, снятом Дэниелом Пинком (<http://vimeo.com/69775579>).

Доказательство, что легко воспринимаемые лица и имена повышают влечение и что такая беглость переработки воздействует на мышцы, участвующие в улыбке (скуловые), можно найти в работах Винкельмана и др. (2006), Лахэма, Ковалы и Альтера (2012) и Винкельмана и Качиоппо соответственно. Исследования, показывающие негативные эффекты трудной переработки: о карьерном росте в юридических фирмах – Лахам, Коваль и Альтер, 2012; об описаниях продуктов и пищевых добавок – Петрова и Чалдини (2005) и Сонг и Шварц (2009); об утверждениях в целом – Грайфенедер и др. (2010) и Ребер и Шварц (1999); о показателях на

фондовом рынке – Альтер и Оппенгеймер (2006).

Отсутствие беглости – не всегда плохо. Если люди готовы не торопиться и серьезно размышлять о вашем сообщении, то трудная для переработки форма с большей вероятностью побудит их это сделать. А это может привести к лучшему пониманию и сохранению в памяти трудного материала (Альтер, 2013; Альтер и др., 2007; Диманд-Йорман, Оппенгеймер и Воган, 2011). Возможно, именно по этой причине редакторы поэтических журналов благоволят нерифмованным стихам. Они полагают, что читатели подождут со встречей с поэтическим материалом до того момента, когда у них будет время и интеллектуальные ресурсы для полноценного размышления. Полные обзоры воздействий беглости и ее отсутствия на суждения и социальное влияние см. в работах: Альтер и Оппенгеймер (2009), Лик и Джонсон (2015), Петрова, Шварц и Сонг (2012).

## ***Глава 8. Убедительная география: в нужном месте, на нужном пути***

56. Здесь понадобится некоторое прояснение. Я не имею в виду, что, создавая материал для широкой аудитории, авторы отворачиваются от научных доказательств. Просто стиль научных статей не подходит для популярного изложения. Есть один трюк, который я проделываю с самим собой, когда пишу для широкой аудитории. Сочиняя, я воображаю себе двух людей, стоящих у меня за плечами: один из них – уважаемый научный авторитет по исследуемому вопросу, а другой – сосед, которому интересна эта тема. Я не позволяю себе двигаться дальше после законченного абзаца, пока не решу, что удовлетворил обе стороны. Я не хочу лишиться ни одного из двух моих слушателей.

57. Как правило, я неохотно доверяю доказательствам, основанным на одном-двух случаях из жизни. Так обстоит дело с выводом, что фоновые изображения людей могут менять мышление тех, кто стремится продуктивно служить этим людям. К счастью, исследования поддерживают этот вывод. Например, если радиологу показывали фотографию пациента наряду с его рентгеновским снимком, это увеличивало длину отчета и степень добросовестности, с которой врачи выявляли и регистрировали все клинически важные аспекты рентгеновского исследования (Тернер и Хадас-Хэлперн, 2008; Уэндлинг, 2009).

58. Научные доказательства заразительного характера кашля взяты из выдающейся серии исследований Джеймса Пеннебейкера (1980). Он также продемонстрировал, что зрители, которые полностью поглощены представлением, значительно реже кашляют в ответ на кашель какого-то

другого зрителя, потому что направляют все свое внимание на представление. Это открытие дает исполнителям еще один повод ненавидеть волну кашля, пробегающую по аудитории: распространяющийся кашель означает, что они плохо делают свою работу; он говорит им, что внимание аудитории рассеяно.

Проницательная цитата Ардри взята из его памятной книги «Африканский генезис» (*African Genesis*). Столь же проницательная (хоть и в ином плане) цитата Уолтона – из его почти забытой книги «Зачем беспокоиться?» (*Why Worry?*). К другим реальным фактам, упомянутым в этой главе, относятся следующие публикации: об ужине редакционных писателей – “Coughing Fits Overcome 200” (1993); об укусах пауков в Австрии – “Eight-Legged Invasion” (2006); об утечке газа в Теннесси – Джонс и др. (2000); о боязни рака в Канаде – Джудотти и Джейкобс (1993); о лекции о кожных болезнях в Германии – Нимайер, Купфер и Гилер (2000); о частоте проявлений синдрома студента-медика – Хаус (2004).

Было бы ошибкой делать из этих примеров вывод, что все или даже большинство случаев массовых недомоганий имеют психологическую причину. Новейшие данные указывают, что примерно один из шести подобных случаев в первую очередь психогеничен по природе (Пейдж и др., 2010). И все же интересно задуматься, не послужили ли достижения технологий причиной «демократизации» синдрома студента-медика? Ведь теперь его можно применить к каждому человеку, имеющему доступ к сайтам, описывающим заболевания, расстройства и другие связанные со здоровьем проблемы.

59. Исследования, описывающие каузальное воздействие счастья на множество показателей здоровья и богатства, можно найти у Динера и Бисуос-Динера (2009), Любомирски (2013), Любомирски и Лэйюса (2013), Любомирски, Кинга и Динера (2005) и Онга (2010). Разумеется, позитивные эффекты счастья и радости срабатывают не всегда. Например, радость может вести к скверным последствиям, когда она неуместна – скажем, на похоронах – или не отражается в поступках человека (Грубер, Маусс и Тамир, 2011; Маусс и др., 2011).

60. Стоит учитывать, что счастливые пожилые люди не отвергают слепо существование неприятностей (Шеллкресс, Форд, Флерке и Маусс, 2013). Они принимают существование зла; они просто не задумываются над ним надолго, предпочитая сосредоточиваться на добре. Например, в том, что касается брака, их подход к конфликтам более всего отличается от подхода молодых супругов. Они переключают фокус внимания со стычек на другие, более приятные темы (Холли, Хази и Левенсон, 2013). Та же

ориентация – «признавай существование негатива, но радуйся позитиву» – позволяет людям всех возрастов выходить психологически здоровыми из переживаний травматичного события (Калиш, Мюллер и Тюшер, 2015; Пеннебейкер, Мейн и Фрэнсис, 1997). Подумайте о замечании комика Марка Марона по поводу предпочтения некоторых людей погрязать в негативе: «В большинстве случаев разница между разочарованием и депрессией – это уровень твоей преданности этому чувству».

Хотя ряд исследователей, которые, похоже, разрешили загадку «парадокса позитивности старения», возглавляет профессор Карстенсен (см. работы Карстенсен и др., 2011; Рида и Карстенсен, 2012 г., где изложено резюме их открытий, а также внешнее подтверждение этих открытий у Ливингстона и Исаковица, 2015), другие тоже внесли важный вклад (Гросс и Томпсон, 2007 г; Исаковиц, Тонер и Ньюперт, 2009; Сиота и Левенсон, 2009; Урри и Гросс, 2010). Исследования, указывающие на роль контроля внимания в более высоком уровне счастья пожилых людей, были проведены Исаковицем и др. (2009), Мазером и Найтом (2005), Но и др. (2011).

Пожилые люди с хорошим контролем внимания – не единственные, кто выигрывает от наличия этой черты (Чун и др., 2014; Клэссенс и Даусетт, 2014; Дакворт и Штейнберг, 2015; Гэн, 2014; Йорман и Вандерлинд, 2014). Даже художники, категория людей, которым гибкость внимания только на пользу, похоже, выгадывают от нее лишь на начальных стадиях проекта. Те, кто способен силой ума настойчиво удерживать внимание на задаче, как правило, способны похвастаться и большими художественными достижениями (Забелина и Биман, 2013).

Помня об этих открытиях, не следует удивляться, что, согласно обширному научному обзору, тип вмешательства, который наиболее успешно усиливал и сиюминутное, и продолжительное ощущение счастья, включал стратегически эффективное «размещение внимания» (Квойдбах, Миколайчак и Гросс, 2015).

Парадокс позитива обычно не затрагивает самые последние фазы жизни. Причина этого, по крайней мере отчасти, заключается в неспособности совсем пожилых людей управлять своей внутренней и/или внешней географией. Причина этого разрыва *внутреннего* управления в том, что самоконтроль внимания – сложная психическая способность (Лангнер и Айкхофф, 2013; Мазер и Найт, 2005), которая может существенно разрушиться из-за когнитивного распада или применения медикаментов, влияющих на головной мозг.

Что касается нарушенного управления *внешней* географией, давайте

задумаемся, как пожилые люди обычно действуют, когда владеют контролем. Они на каждом шагу оснащают свое окружение сигналами, вызывающими у них ощущение счастья: семейными фотографиями (ни один внук не забыт), сувенирами из поездок, умиротворяющей музыкой. Сопоставьте этот набор сигналов с тем, который доступен старикам, когда они больше не способны контролировать свою географию, когда они заключены внутри угрюмых «одиночных камер» своих спален или белых стен больничных палат.

Опять же, и в отношении этого феномена старики не одиноки. Студенты колледжей, которым хорошо удается обустроить свою внутреннюю географию, применяя самоконтроль, отчасти делают это, обустроивая свою внешнюю географию. То есть они проводят больше времени с такими людьми и в таких социальных ситуациях, которые с большой вероятностью способствуют хорошему самоконтролю (ван Деллен и др., 2015).

61. Есть экспериментальные доказательства, что переключения внимания могут «прорвать осаду зимы» даже у не-стариков: мрачное настроение опечаленных детей можно существенно поднять, дав им задание нарисовать рисунок на тему, не связанную с их печалью. Этот несложный способ перенаправить фокус внимания подходит не только для маленьких детей; он оказался эффективным для всех возрастных групп, участвовавших в исследовании, – от шести до двенадцати лет (Дрейк и Уиннер, 2013).

Обзоры открытий Любомирски можно найти в паре роскошных популярных сборников (Любомирски, 2008 и 2013). Более строгие ученые умы найдут хороший анализ в работе Любомирски и Лэйнос (2013). Исследование использования приложения для *iPhone*, *Live Happy*, и его ассоциаций с ощущением счастья провели Паркс и др. (2012). Полный набор всех двенадцати видов деятельности, вызывающих ощущение счастья, из списка Любомирски можно загрузить по ссылке: <http://thehowofhappiness.com/about-the-book>.

62. Мне пришлось говорить об Алане в прошедшем времени из-за его безвременной смерти едва ли не в самом начале карьеры. Он всю жизнь боролся с муковисцидозом. Когда мы вместе проходили практику в Чепел-Хилл, Северная Каролина, я был свидетелем этой борьбы. Он боролся отважно, без единой жалобы на судьбу. Но я до сих пор ропщу в связи с потерей этого замечательного человека и друга. Мне жаль, что его нет рядом и он не может увидеть научное подтверждение его способа справляться с тестами на способности, предварительно фокусируясь на

своих сильных сторонах и достижениях. Серия исследований показала – в особенности это применимо к людям, которые обычно не слишком хорошо справляются с такими тестами (например, из малоимущих слоев общества) – что просьба описать вначале персональное переживание, которое побуждало их гордиться собой и своим успехом, вела к существенно лучшим результатам в разделах теста, требующих работы интеллекта (Холл, Чжао и Шафир, 2014).

63. Хорошие обзоры воздействия стереотипа «пол и математика» на тестовые результаты женщин см. в работах: Райделл, Макконнелл и Бейлок (2009), Шмадер, Джонс и Форбс (2008), Шапиро и Нойберг (2007). Исследования, которые поддерживают мои четыре специфические рекомендации: Инзлихт и Бен-Зеев (2000), Сеакаптева и Томпсон (2003) – первую; Маркс и Роман (2002), Макинтайр, Полсон и Лорд (2003), Лату и др. (2013), Маккормик и Моррис – вторую; Червоне (1990), Мияки и др. (2010) – третью; Данахер и Крэндолл (2008), Райделл и др. (2009), Ших, Питтински и Амбади (1999).

В исследованиях стереотипа «пол и математика» фигурируют и две другие примечательные находки. Во-первых, участвующие в этом психологические процессы не ограничены активацией данного конкретного стереотипа. Например, существует распространенное мнение, что спортсмены не слишком умны; как следствие, когда студентам-спортсменам в элитном университете Принстон напоминали об их спортивной идентичности, их результаты в математическом тесте существенно снижались (Йопик и Прентис, 2005). Аналогичным образом напоминание студентам-афроамериканцам об их расе прямо перед экзаменом снижает их результативность в тесте (Нгуен и Ниан, 2008; Стил, Спенсер и Аронсон, 2002; Уолтон и Спенсер, 2009). К счастью, процедуры вроде тех, которые защищают женщин-студенток от этого вредоносного эффекта, например самоутверждения, или вид успешных примеров для подражания помогают и студентам-афроамериканцам (Коэн и др., 2006; Тейлор и Уолтон, 2001).

Во-вторых, нет или почти нет объективной основы для веры, что женщины менее способны, чем мужчины, в области математики (Чечи и др., 2014). Если женщины не сфокусированы на гендере, они, как правило, не хуже мужчин справляются с тестами на математические способности (Линдберг и др., 2010). Тогда почему же женщины так мало представлены в науке, технологии, инженерии и математике (Чечи, Уильямс и Барнетт, 2009)? По большей части это, похоже, вопрос предпочтения (Чечи и Уильямс, 2010; Робертсон и др., 2010; Вонг, Экклс и Кенни, 2013).

Чтобы хорошо проявить себя в насыщенных математикой сферах, таких как астрономия, химия, информатика, инженерия, математика и физика, необходимо понимать отношения между элементами неорганических числовых, механических и физических систем. Хотя женщины обладают не меньшей способностью заниматься этим, чем мужчины, у них часто просто нет такого желания. Их больше интересуют механизмы социальных систем, актуальные для их более сильных «общественных» целей, которые включают скорее взаимодействие с другими людьми, нежели с вещами (Дикман и др., 2010; Любински, Бенбау и Келл, 2014; Мейерс-Леви и Локен, 2015; Шмидт, 2014; Су и Раундс, 2015; Су, Раундс и Армстронг, 2009; Зелл, Кризан и Титер, 2015).

Этот повышенный уровень внимания характерен даже для младенцев-девочек, которые смотрят на человеческие лица, включая лица других младенцев, существенно дольше, чем младенцы-мальчики (Глюкман и Джонсон, 2013). Любой, кто не имеет доступа к перечисленным мною исследованиям, может получить другое убедительное свидетельство, что девушки способны анализировать – в тончайших деталях – отношения между элементами сложных систем. Просто прислушайтесь к разговору девочек-подростков о членах их социальных сетей.

## ***Глава 9. Механизмы пре-убеждения: причины, ограничения и коррективы***

64. Подтверждения того, что «открывалка» подготавливает ассоциированные идеи для влияния, одновременно подавляя неассоциированные, можно найти в разных источниках (Буаномано, 2011; Бридуэлл и Шринивасан, 2012; Гайе, Паффин и Ван дер Штихель, 2013; Хиггинс, 1996; Ким и Блейк, 2005; Клиндер, Бертон и Питтс, 2000; Лерш и Пейн, 2011; Майо и др., 2008; Талвинг и Перлстоун, 1966; Вентура, 1999).

Существуют убедительные свидетельства, что доступность идеи (легкость когнитивного контакта) играет центральную роль в последующем внимании и релевантном реагировании (например, Бланкеншип, Вегенер и Мюррей, 2012, 2015; Хиггинс и Барг, 1987). Исследования, демонстрирующие воздействие агрессивных видеоигр на антисоциальное поведение и агрессивные мысли: Андерсон и др. (2004), Андерсон и Дилл (2000), Грайтемайер и Мюгге (2014), Хасан и др. (2013). Противоположные открытия, демонстрирующие воздействие просоциальных видеоигр на готовность помогать и просоциальные мысли, есть в следующих работах: Джентиле и др. (2009), Грайтемайер и Освальд (2010), Грайтемайер и Мюгге (2014). Свидетельства того, что усиление готовности помогать



возникает у игроков в разных культурах и может длиться годами, см. в работе Прота и др. (2014). Исследование, указывающее, что участие в агрессивных видеоиграх снижает агрессивность поведения при условии, что участники сотрудничают друг с другом в игре, чтобы уничтожить врага: Йерабек и Фергюсон (2013). Объяснение этого эффекта в терминах сниженной когнитивной доступности агрессивных мыслей: Граник, Лобель и Энгельс (2014), Шмирбах (2010).

65. Авторы исследования детей выразили искреннее удивление «легкостью, с которой возможно значительно усилить просоциальное поведение малышей» (Овер и Карпентер, 2009). Это удивление мне понятно: фигуры, стоявшие вместе на фото, которое показывали детям, находились на заднем плане, а не в передней части фотографии. Кроме того, они были куклами, а не людьми. Исследовательница, которой помогали дети, была им практически не знакома. Однако эффект от изображения единства был разительным, поскольку 60 процентов этих детей спонтанно помогали – по сравнению с всего 20 процентами всех прочих детей, участвовавших в исследовании. Исследование воздействия сигналов единства на взрослых было проведено Карром и Уолтоном (2014).

Я проводил свой «мусорный» эксперимент вместе с Реймондом Рино и Карлом Каллгреном (1991) и включил в него другое исследование, которое показало потенциал воздействия точно нацеленного общественного неодобрения на человеческое поведение. Люди, которые имели возможность бросить листовку на парковке, делали это в 33 процентах случаев. Но если они вначале видели, как мужчина с неодобрительным выражением поднимал чей-то мусор с земли, ни один из них не бросал свою листовку на парковке, даже после того как тот мужчина уезжал. Демонстрация очень близкой концепции общественного неодобрения этого поступка – бросания мусора – были чрезвычайно эффективным методом для подавления желания намусорить.

66. Результаты по бельгийскому пиву получены Свелденсом, ван Осселером и Янишевским (2010), по ополаскивателю для полости рта – Тиллом и Прилуком (2000); по потреблению безалкогольного напитка и его ценности – Винкильманом, Берриджем и Вильбаргером (2005). Свидетельства того, что перемены в степени привлекательности объекта могут происходить без сознательного контроля над ними или их осознания, можно найти в работах: Гавронски, Балас и Крейгтон (2014), Хофманн и др. (2010), Гюттер и др. (2012), Гюттер, Куцнер и Фидлер (2014). Блестящую пародию на рекламщиков, использующих эти психологические механизмы, можно посмотреть по адресу: [www.fastcocreate.com/3028162/this-generic-](http://www.fastcocreate.com/3028162/this-generic-)

brand-ad-is-the-greatest-thing-about-the-absolute-worst-in-advertising?  
partner=newsletter.

67. Обширные обзоры исследовательской литературы об эффектах планов «если/когда – то/тогда» доступны и убедительны (Гольвитцер и Ширан, 2006, 2009). Исследования соблюдения режима медикаментозного лечения эпилептиками провели Брандштеттер, Ленгфельдер и Гольвитцер (2001), а о составлении резюме наркоманами – Браун, Ширан и Рейбер (2009).

Преимущество планов «если/когда – то/тогда» перед обычными заявлениями о намерениях продемонстрировано в исследовании, поощряющем студентов к настойчивости в решении трудных задач на логическое мышление. Одних студентов просили указать готовность сделать это, придерживаясь своего намерения, высказанного следующим образом: «Я правильно решу столько задач, сколько смогу! И я скажу себе: я могу это сделать». Других студентов просили сделать то же самое, но применив последовательность «если/когда – то/тогда»: «Я правильно решу столько задач, сколько смогу! И *если/когда* начну решать новую задачу, *то/тогда* скажу себе: я могу это сделать».

Несмотря на кажущееся сходство этих двух утверждений, студенты, использовавшие форму утверждения «если/когда – то/тогда», правильно решили на 15 процентов больше задач (Байер и Гольвитцер, 2007, исследование 2; дополнительные и сравнимые результаты получили Эттингер, Хёниг и Гольвитцер, 2000; Гольвитцер и Ширан, 2006; Хадсон и Фрейли, 2015). Автоматическое действие планов «если/когда – то/тогда» подтверждают Байер и др. (2009). Бихевиорист Петер Гольвитцер и его коллеги осуществили большую часть важных исследований и теоретических выкладок по планам «если/когда – то/тогда».

68. Помимо главных целей (Дийкстергюйс, Шартран и Артс, 2007; Клиндер, 2013) примеры предподгруженных источников информации включают социальные роли, культурные рамки, самоидентичность и личностные ориентации. Исследования подтверждают: хотя такие концепции постоянно присутствуют в психике человека, эти источники информации действуют не постоянно. Как правило, необходимо некое напоминание о конкретной концепции – иногда представленное как часть убедительного сообщения, – чтобы переключить ее из режима готовности и ожидания в режим полного запуска.

Одно из первых описаний этого переключения имело место в сфере гендера. Исследователи обнаружили, что мужчины и женщины часто ведут себя идентично, за исключением моментов, когда присутствует связанный с

гендером сигнал – к примеру, в обстановке, телепрограмме или рекламе, – который переключает их реагирование в сторону мужественных или женственных ролей (Део и Мейджор, 1987).

Мы говорили об одном таком примере в предыдущей главе: мужчины и женщины набирают одинаковое количество баллов в математических тестах, если им не напоминают об гендере; только в последнем случае в их результатах появляется существенное различие (Линдберг и др., 2010). Аналогичные свидетельства доступны в области влияния на поведение следующих факторов: культуры (Ойзерман и Ли, 2008; Вебер и Моррис, 2010), самоидентичности (Браун и Макконнелл, 2009; Ойзерман, 2009), целей (Ван Иперен и Леандер, 2014) и личностных качеств (Халворсон и Хиггинс, 2013). Каждый из этих факторов направляет поведение после того, как к нему привлекается значительное внимание.

Исследование, применяющее планы «если/когда – то/тогда» к целям диеты, можно найти у Штрёбе и др. (2013).

69. Мысль о том, что хитро заданный вопрос обладает мощной убедительной силой, вряд ли можно назвать новаторской. Сократа считали «великим мастером вопросов» из-за его фирменного подхода к изменению мнения собеседника (Джонсон, 2011). Как же применить это знания сегодня? Говоря об эффектах хорошего настроения, следует ли нам принять решение никогда не совершать серьезные покупки в состоянии счастья – так же как нам советуют никогда не ходить голодными в магазин за продуктами?

Открытия ученых подразумевают отнюдь не это. Вместо отказа от покупок нам следует спрашивать себя, почему мы находимся в столь приподнятом расположении духа. Если его причина не связана с достоинствами товара – к примеру, на улице чудесная погода, продавец рассказал смешной анекдот или сделал комплимент, – этого ответа, вероятно, будет достаточно, чтобы побудить нас скорректировать эту необъективность (Де Стено и др., 2000).

То же самое можно сказать, если мы – спортивные болельщики и любимая команда недавно выиграла важный матч. Такие победы увеличивают благосклонность к представителям правительства, занимающим в настоящее время свои посты. Но если болельщика вначале расспросить о результатах матча и таким образом *напомнить*, что причина его хорошего настроения не связана с результативностью работы чиновника, эта чрезмерно раздутая благосклонность к должностным лицам съезживается до нуля (Хили, Мальхотра и Мо, 2010).

Всеобъемлющая и хорошо подкреплённая фактами концептуализация

моментов, в которые мы корректируем свое суждение, изложена в «модели гибкой коррекции», созданной психологами Государственного университета Огайо, Дуэйном Вегенером и Ричардом Петти (Цзянь и др., 2014; Вегенер и Петти, 1997). Они утверждают, что коррекция с большой вероятностью происходит, когда люди сознают, что склонны к нежелательной пристрастности, и у них в этот момент есть и мотивация, и способность предпринять шаги для противодействия ей. Примитивные ассоциативные процессы predispose нас к определенному поведению; но при условии, что мы замечаем эти процессы и имеем желание и способность скорректировать их, они не определяют нашего поведения (Баумайстер, Масикампо и Вос, 2011; Кэмерон, Браун-Яннуцци и Пейн, 2012; Дасгупта, 2004; Дэвис и Герр, 2014; Фиске, 2004; Почепцова и Новемски, 2009; Штрак, Верт и Дойч, 2006; Томпсон и др., 1994; Трампе и др., 2010).

Об исследовании, отражающем воздействие настроения на оценку своей собственности, сообщили Изен и др. (1978); о воздействии погоды на готовность женщин дать номер своего телефона – Геген (2013), о воздействии солнечных дней на оценку удовлетворенности жизнью – Шварц и Штрак (1991).

Воздействие хорошего настроения на появление неуместно позитивной реакции иллюстрирует история, рассказанная юмористом Келвином Триллингом. Его друг вышел из кофейни в прекрасном настроении, увидел перед входом пожилую женщину, державшую в руке бумажный стаканчик, и ссыпал в него завалявшуюся в кармане мелочь. Как отреагировала женщина? «Ради всего святого, что вы сделали с моим чаем?!»

70. Исследование по продакт плейсмент провели Ло и Браун (2000). Свидетельства стремительного роста продакт плейсмент в недавние годы предоставлены Патрисией Хоумер (2009). Она получила результаты от собственных рекламщиков, перестаравшихся в этом направлении. Отношение аудитории к назойливо размещенным в фильмах и клипах брендам заметно ухудшилось, когда была добавлена вторая форма заметности – то есть когда очевидное размещение повторялось неоднократно (трижды) в пределах клипа. Однако такой спад не наблюдался, когда бренды размещались достаточной деликатно. Зрители таких клипов становились чуть более благосклонными к бренду всякий раз, как сталкивались с ним, при условии, что воздействие было слабым.

Это открытие напоминает о результатах исследования (описанного в Главе 3) эффективности баннерной рекламы в Интернете, которая минует

наш «радар», ненадолго появляясь на периферии контента, который мы читаем. При таких обстоятельствах – чем чаще читатели сталкивались с рекламой, тем больше им потом нравилось ее содержание, хотя они даже не помнили, что видели ее (Фанг, Сингх и Ахлувалия, 2007).

Воспользуйтесь этими ссылками, чтобы увидеть примеры (и краткую историю) продакт плейсмент в кино ([www.youtube.com/watch?v=wACBAu9coUU](http://www.youtube.com/watch?v=wACBAu9coUU)) и на ТВ ([www.ebaumsworld.com/video/watch/83572701/](http://www.ebaumsworld.com/video/watch/83572701/)). Разумеется, даже откровенный продакт плейсмент может работать – при условии, что товары плавно вписываются в сюжет сценария; несколько таких примеров можно найти здесь: <http://mentalfloss.com/article/18383/stories-behind-10-famous-product-placements>.

71. Помимо простых напоминаний и сигналов, предупреждающих о подспудном намерении убедить, два других вида сигналов помогают нам осознать, что, возможно, наше мышление пытаются направить в определенную сторону. Первый подобный сигнал – это откровенная крайность вводной информации (Глейзер и Бараджи, 1999; Герр, Шерман и Фазио, 1983; Нельсон и Нортон, 2005; Шу и Карлсон, 2014).

Например, адвокат может подталкивать присяжных в направлении положительного денежного решения в пользу клиента, называя все более и более высокие суммы, вплоть до того момента, пока присяжные сочтут названное количество чрезмерным. В этот момент они корректируют свое суждение так, чтобы противодействовать влиянию больших чисел (Марти и Уисслер, 2000).

Помимо сигналов о чрезмерности наш механизм коррекции может быть запущен сигналами о значимой цели, противоположной направлению, в котором ведет нас фактор влияния (Макрей и Джонстон, 1998; Маккаслин, Петти и Вегенер, 2010; Монтейт и др., 2002; Томпсон и др., 1994). В одном эксперименте белым участникам показывали фотографии темнокожих, стимулируя у них стереотипные реакции в отношении темнокожих. Эти участники, имевшие серьезную цель контролировать свою необъективность по отношению к расовым группам, реагировали против этих стереотипов, соответственно корректируя свое отношение (Олсен и Фазио, 2004).

72. Аргументы в пользу существования у людей коррекционных механизмов при переработке информации (например, Хейес, 2011; Кляйн и др., 2002) получили поддержку от исследований с применением томографии головного мозга. Исследования выявили сектора мозга, задействованные в распознавании вводящей в заблуждение информации

(Асп и др., 2012) и корректировки ее воздействия (Каннингэм и др., 2004; Ключарев и др., 2011). Ученые пришли к выводу, что один из этих коррекционных механизмов – система умозаключений, отличающаяся от более примитивных систем такими показателями как рациональное (против эмоционального), аналитическое (против экспериментального), преднамеренное (против спонтанного), рассчитанное (против импульсивного) и контролируемое (против автоматического).

Превосходные обзоры изложены в великолепной книге Дэниела Канемана по этой теме «Думай медленно... Решай быстро» (*Thinking, Fast and Slow*, 2011) и в трудах под редакцией Шермана, Гавронски и Тroupa (2014).

Роль вечернего переутомления в успехе рекламы описана в увлекательной книге Реми Стерна (2009). Он цитирует одного из основателей этой индустрии, Эла Эйкоффа: «В этот час люди меньше сопротивляются. Когда они устали, их подсознание будет соглашаться, а сознательный разум не станет с ним бороться». Есть два источника по исследованиям воздействия депривации сна на неспособность солдат-артиллеристов сопротивляться явно сомнительным приказам: один популярный (Шульте, 1998), а другой академический (Бандере и др., 1981). Дризин и Лео (2004) собрали данные о средней продолжительности допросов, которые приводили к ложным признаниям. Исследование воздействия ограниченного количества времени, отведенного для оценки, на выбор модели фотоаппарата провели Альба и Марморштайн (1987, эксперимент 2); концептуально сопоставимые результаты см. в недавнем исследовании Паркера и Леманна (2015, эксперимент 3). Мы давно знаем, что по сравнению с письменным текстом транслируемый материал (например, телевизионный) побуждает зрителей уделять больше внимания качествам коммуникатора (например, его привлекательности и обаятельности), чем качествам самого сообщения (Чайкен и Игли, 1983).

### **Часть 3. Лучшие методы: оптимизация пре-убеждения**

#### **Глава 10. Шесть главных дорог к переменам: широкие перспективы как кратчайшие пути**

73. Коммуникатор, который привлекает внимание к концепции авторитета прежде, чем перейти к самому сообщению, должен иметь сильное авторитетное доказательство для представления его в этом сообщении. Как показали многие исследования, привлечение повышенного

внимания к любой форме доказательств – включая экспертные – является мудрой практикой только тогда, когда само доказательство убедительно. Тактика, которая сосредоточивает внимание на слабых формах доказательств, не будет успешной и вполне способна привести к обратному результату (Армстронг, 2010; Бернкрафт и Уннава, 1989; Хафтон и Кардес, 1998; Хзее и Леклерк, 1998; Ларан и Уилкоккс, 2011; Петти и Качиоппо, 1984; Петти и Бриньоль, 2012; Позавак и др., 2002).

Проявление этого паттерна можно видеть в исследовании, оценивавшем склонность реагировать на другой из шести принципов влияния – принцип последовательности. Он постулирует, что люди, как правило, мотивированы последовательно соответствовать прежде сказанному или сделанному ими.

Это исследование показало, что люди, которые на собственном опыте прочно убедились, что последовательное поведение для них является верным выбором, как правило, были более последовательны, чем люди, у которых такого опыта было мало. Но второе – и более интересное – из открытий этого исследования таково: если пре-убедительная «открывалка» была использована для напоминания о концепции последовательности, те люди, которые явно предпочитали последовательность, становились еще более последовательными в своих реакциях, в то время как не предпочитавшие последовательность становились еще более непоследовательными (Батор и Чалдини, 2006).

74. Исследование связанного со взаимностью поведения маленьких детей провели Данфилд и Кюльмайер (2010); исследование с кондитерской – Ламмерс (1991). Данные по раздаче бесплатных образцов в *Costco* есть в статье в *Atlantic*, которую можно найти в Интернете: [www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969](http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969).

Силу воздействия бесплатных образцов отчасти можно объяснить тем, что покупатели получают возможность попробовать продукт и, возможно, потом решить, что он им нравится. Но одно исследование указывает на важную роль межличностных факторов, демонстрируя, что посетители магазина, которые с наибольшей вероятностью приобретали товар после снятия пробы, были наиболее чувствительными к социальным аспектам ситуации, а не к информационным и не к степени доставленного им самим товаром удовольствия (Хейлман, Лакишик и Радас, 2011). Вдобавок *общие затраты покупателей в супермаркете* значительно возрастают во время посещения магазина даже тогда, когда они – без возможности попробовать продукт – просто получают неожиданный купон на скидку на данный товар (Хейлман, Накамото и Рао, 2002). Юмористическая иллюстрация

обязательств, связанных с получением подарка: [www.youtube.com/watch?v=H7xw-oDjwXQ](http://www.youtube.com/watch?v=H7xw-oDjwXQ). Примеры использования таких обязательств в маркетинге: [www.referralcandy.com/blog/10-examples-reciprocitymarketing](http://www.referralcandy.com/blog/10-examples-reciprocitymarketing).

Работу по изучению пожертвований на избирательные кампании и ставок налогообложения выполнили Браун, Дрейк и Уэллман (2015). Подобные открытия привели правозащитников к пессимистическому выводу, что судьи, которые получают собранные средства, могут быть пристрастны при вынесении судебных решений, затрагивающих их сторонников, несмотря на личные убеждения этих судей (Сусман, 2011; Американское конституционное общество (*American Consitution Society*) на сайте

[www.acslaw.org/ACS%20Justice%20at%20Risk%20%28FINAL%29%206\\_10\\_](http://www.acslaw.org/ACS%20Justice%20at%20Risk%20%28FINAL%29%206_10_). Хотя лица, ответственные за принятие решений, например законодатели и судьи, часто утверждают, что обладают слишком большой проницательностью или слишком строгими моральными принципами, чтобы проявлять необъективность вследствие получения подарка, им следовало бы прислушаться к библейскому предписанию: «Даров не принимай, ибо дары слепыми делают зрячих и превращают дело правых» (Исход, 23:8).

75. Исследование участия в опросах, которое согласуется с результатами многих других работ (см. Мерсер и др., 2015), опубликовали Схерензел и Тупул (2012). Американский эксперимент с отелем описали в статье Голдштейн, Гришкевичюс и Чалдини (2011); наряду с другими исследованиями (например, Белми и Феффер, 2015; Пиллутиа, Малхотра и Мурниган, 2003) он отразил причину, по которой вручение подарка первым дает такой успех: оно создает у получателя обязанность «отдаться».

И все же стоит заметить, что в семействе факторов, связанных с взаимностью, у обязательства есть столь же активная, но более ласковая «сестра» – благодарность, которая стимулирует ответные дары не силой долга, а ощущением признательности. Хотя оба чувства надежно стимулируют взаимность, благодарность делает отношения глубже, а не просто инициирует их или поддерживает.

Убедительные доказательства в этом отношении есть в исследовании Сары Алгоу и ее сотрудников (Алгоу, 2012; Алгоу, Гейбли и Мэйзел, 2010). Ни в одной работе преимущества дарения первым в бизнесе (и в жизни) не представлены и не отслежены так убедительно, как в книге Адама Гранта «Брать и давать: революционный подход к успеху» (*Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*), которую я всячески рекомендую.

76. Исследование чаевых в ресторане в Нью-Джерси провели



Штронец и др. (2002), а исследование количества покупок в ресторане фастфуда – Фридман и Рахман (2011). Один из первых эпизодов комедийного сериала «Сейнфелд» описывает воздействие вручения (и невручения) значимого, неожиданного и индивидуализированного подарка на последующую благодарность: [www.youtube.com/watch?v=aQlhrrqTQmU](http://www.youtube.com/watch?v=aQlhrrqTQmU).

Историю благодарного вождя афганского племени рассказал журналист, лауреат Пулитцеровской премии Джоби Уоррик (Уоррик, 2008). Рассказ о том, как Абу Джандала удалось «расколоть» с помощью печенья без сахара, изложил Бобби Гош (2009) в статье, посвященной вопросу, почему во время допросов психологически «мягкие» методы, например побуждающие к взаимной любезности, могут срабатывать лучше, чем угрозы. Исследования (Гудман-Делаханти, Марчук и Дхами, 2014) обеспечивают научные доказательства; другие ссылки на дополнительные свидетельства имеются в Интернете: [www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html](http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html).

Принцип взаимности порой не имеет временных рамок. В 1938 г., будучи маленьким мальчиком, Артур Джордж Вайденфельд прибыл в Англию на одном из поездов операции «Киндертранспорт», которая спасала еврейских детей от нацистского преследования в Европе. Этот переезд и забота об Артуре после прибытия были организованы коалицией *христианских* гуманитарных обществ, которая спасла таким образом тысячи еврейских детей.

Впоследствии Артур стал директором крупного британского издательского дома и английским лордом. В 2015 г., в возрасте 94 лет, лорд Артур Вайденфельд нашел способ некоторым образом отдать долг благодарности. Он организовал и профинансировал операцию «Тихая гавань», которая переправляет семьи сирийских и иракских христиан в безопасные места с территорий, где их жизни угрожают боевики ИГИЛ. Когда Вайденфельда критиковали за то, что он не включил в эту операцию другие религиозные группы (друзов, алавитов, езидов и мусульман-шиитов), которым угрожает не меньшая опасность, он объяснил свое решение исходя из правила взаимности: «Я не могу спасти весь мир... Но с еврейской и христианской стороны... у меня есть долг, который надо уплатить». Более подробно история лорда Вайденфельда и операции «Тихая гавань» изложена у Кохлана (2015).

77. Эндрю МельцOFF (2007) собрал данные по улыбающимся младенцам. Открытия об эффектах похожих стилей речи можно найти во множестве источников: свидетельство романтического влечения и

стабильности отношений – работа Айленда и др. (2011); переговоры о судьбе заложников – Тейлор и Томас (2008); чаевые официанток – Ван Барен и др. (2003); результаты торговли – Мэддакс, Маллен и Галински (2008); продажи электроники – Джейкоб и др. (2011). Усиление желания помочь в чрезвычайной ситуации благодаря личному сходству документировано в работах: Когут и Ритов (2007), Левин и др. (2005), а усиление в результате такого сходства эффективности программы наставничества было продемонстрировано ДюБуа и др. (2011).

78. Хотя Марк Твен признавал, что комплименты способны подпитывать нас, Джонатан Свифт 150 лет назад предупреждал, что эти калории могут оказаться пустыми: «Чти поученье мудрецов, / Что лесть есть пища для глупцов». Однако в том, что касается воздействия убеждения, похоже, самое проницательное наблюдение принадлежит кинодиве и секс-символу Мэй Уэст: «Лесть, – уверяла она воздыхателей, – поможет попасть куда угодно».

Джон Сейтер был ведущим исследователем в эксперименте с салоном красоты (Сейтер и Датсон, 2007), который он воспроизвел заново в ресторане, показав, что официантка, которая хвалит выбор посетителей, получает больше чаевых (Сейтер, 2007). Доказательства, что комплименты могут оказывать большое воздействие на симпатию и отдельное большое воздействие – на готовность помочь, можно прочесть в работах Гордона (1996), Гранта, Фабригара и Лима (2010). Эффекты неискренней лести взяты из исследований Чана и Сенгупты (2010), а также Фогга и Насса (1997).

79. Нетрудно понять, почему мы думаем, что нравимся тому, кто нас хвалит. Менее очевидно, почему мы думаем, что понравимся тому, кто на нас похож. Но существуют четкие доказательства, что именно так и происходит. Именно уверенность в том, что мы понравимся похожим на нас другим, объясняет, почему эти другие так сильно нравятся нам (Кондон и Крано, 1988; Сингх и др., 2007). Мы рассчитываем, что другие люди, которым мы нравимся (например, друзья) попытаются дать нам верный совет, – эту мысль поддерживают Буковски, Хоза и Болвин (1994) и Дэвис и Тодд (1985).

80. Эксперименты, показывающие воздействие социально доказанной информации на приблизительные оценки моральности, провели Арамович, Литл и Скитка (2012), Дагид и Томас-Хант (2015), Эрикссон, Стримлинг и Култас (2015). Роль социального доказательства в установлении правомерности имеет обширные международные доказательства: в Китае – эксперимент с ресторанным меню (Цай, Чен и Фан, 2009), в Голландии –

исследование потребления фруктов (Сток и др., 2014), в Индонезии (Гарсиа, Штернер и Афсах, 2007) и Индии (Пауэрс и др., 2011) – исследование борьбы с загрязнением окружающей среды.

Воздействие социального доказательства на воспринимаемую правомерность дает продавцам онлайн-аукциона (например, *eBay*) четкий ответ на вопрос, следует ли им устанавливать высокую или низкую стартовую цену. Анализ указывает, что более низкие стартовые цены приводят к более высоким ценам при покупке. Причина: более низкие стартовые цены привлекают больше участников торгов, которые замечают масштабы возникшего интереса и ошибочно делают вывод, что его причина – внутренние достоинства лота, а не его соблазнительная начальная цена (Ку, Галински и Мернингэм, 2006). В сущности, они применяют логику социального доказательства и думают: «Ого, если на эту вещь претендует столько участников торгов, должно быть, это хорошая вещь!»

81. Исследование по экономии энергии (Нолан и др., 2008) проводилось в районах среднего класса города Сан-Маркос, штат Калифорния. Наши помощники отважно бросали вызов опасностям в виде цепных псов и систем полива лужаек, чтобы регистрировать действительный расход энергии – они снимали показания внешних электросчетчиков домовладений. Хотя это исследование изучало, как действует социальное доказательство в сфере экологического поведения, те же процессы применимы и в других областях, где важным фактором является практическая осуществимость (например, Локвуд и Кунда, 1997; Мэндел, Петрова и Чалдини, 2006; Шмиге, Кляйн и Брайан, 2010).

К примеру, одним из главных факторов, определяющих, будут ли люди совершать полезные для себя действия, является степень, в которой эти действия кажутся посильными (Армитедж и Коннор, 2001). Социальные сравнения помогают определить, насколько посильным является конкретное действие любому отдельно взятому человеку (см. Мартин, Хаскард-Золнирек и Ди Маттео, 2010).

82. Утверждение Маршалла Маклюэна о том, что средство сообщения само по себе является сообщением, взято из его опубликованной в 1967 г. книги с тем же (почти) заглавием – *The Medium Is the Massage* («Средство сообщения – это массаж»). По словам его сына, Эрика Маклюэна, слово *massage* – результат ошибки наборщика (*massage* – массаж; *message* – сообщение). Но когда автор ее заметил, он понял, что ошибка согласуется с его идеей, что средство передачи сообщения манипулирует ощущениями получателя. И он сказал: «Так и оставьте! Это великолепно и прямо в

точку!»

Исследование, в котором проводилось сканирование активности головного мозга после совета эксперта по финансам, провели Энгельман и др. (2009).

Неудивительно, что ярлык авторитетности может быть полезным инструментом влияния, зато удивительно то, как часто этот инструмент остается неиспользованным, когда может быть удачно применен. Например, программы, цель которых – удерживать детей от курения, становятся существенно более эффективными, если их рекомендует детям врач – что врачи делают нечасто (Мойер, 2013). Другой пример: в рамках консультирования одной риелторской фирмы мой коллега Стив Мартин рекомендовал, чтобы девушка-администратор, приняв звонок от потенциального клиента, говорила: «Я соединю вас с нашим агентом, который является специалистом в интересующей вас области». Число звонивших, которые плавно превращались в клиентов, возросло на 16 процентов. Любопытно, что администратор и в прошлом регулярно соединяла новых звонивших с нужными сотрудниками. Просто она прежде не называла их специалистами.

83. Подтверждение, что опыт и достоверность ведут к воспринимаемой надежности и существенно увеличивают влияние, см. у Смита, де Хувера и Носека (2013). Свидетельства всеобщего предпочтения надежности во многих типах отношений см. в работах: Коттрелл, Нойберг и Ли (2007), Гудвин (2015) и Вуд (2015). Эффективность тактики «будь тем, кто скажет о слабости» в юридическом контексте демонстрировалась неоднократно (например, Долник, Кейс и Уильямс, 2003; Станки, 2008; Уильямс, Буржуа и Кройл, 1993). Та же тактика доказала свою эффективность для корпораций, которые раскрывали негативную информацию о себе (Феннис и Штребе, 2014).

Информацию о том, что политики могут усилить впечатление своей надежности и показать, что за них стоит голосовать, откровенностью, якобы идущей в ущерб их интересам, предоставили Комбс и Келлер (2010).

Рекламное агентство *Doyle Dane Bernbach* (ныне *DDB*) первым стало продюсировать рекламу, в которой признавалась какая-нибудь слабость, а затем ей противопоставлялась сильная сторона, например, «Уродство только снаружи» и «Он уродлив, но доставит вас туда, куда нужно» (для первых «фольксвагенов-жуков»), а также революционную рекламную кампанию для компании проката автомобилей *Avis Rent a Car*: «Мы – номер два. Мы стараемся стать лучше». Аналогично сформулированная реклама таких товаров, как микстура от кашля Бакли в Канаде («У нее ужасный

вкус. И она помогает») и *Domino's Pizza* в Соединенных Штатах тоже были высокоэффективными. В сущности, после «брутально честной» кампании *Domino's Pizza* 2009 г., признававшей скверное качество своей продукции в прошлом, продажи выросли до небес – как и цена акций компании.

Мощную поддержку идеи о том, что позитивная информация, следуя за негативной, наиболее эффективна, если сводит на нет негативность (вместо того чтобы просто уравнивать ее какой-нибудь несвязанной формой позитивности), можно найти в исследованиях Манна и Фергюсона (2015), Петровой и Чалдини (2011).

84. Намерение одного человека нажать на желания других избежать потерь, в данном случае – будущих потерь, явствует из этого клипа: [www.usatoday.com/story/tech/gaming/2014/02/10/flappy-bird-auction/5358289](http://www.usatoday.com/story/tech/gaming/2014/02/10/flappy-bird-auction/5358289). Помимо неприятия потери (Бойс и др., 2013; Канеман и Тверски, 1979), есть и другие причины, по которым дефицит предмета заставляет нас желать его сильнее. Например, люди автоматически приходят к мысли, что редкие предметы имеют более высокую экономическую ценность (Дай, Вертенброх и Брендел, 2008). Вдобавок людям не нравится, когда их свобода обладать предметом ограничивается его дефицитом, и поэтому они выбирают его, чтобы восстановить эту свободу (Бергун и др., 2002).

Данные автомобильной промышленности по ограничению выпуска определенных моделей проанализировали Балачандер, Лю и Сток (2009), а по акциям в продуктовом магазине – Инман, Петер и Рагхубир (1997). Новостной сюжет о случае с *iPhone*, отдаленно похожий на виденный мной, см. в Интернете: [www.live5news.com/story/23483193/iphone-5-releasedraws-crowd-on-king-street](http://www.live5news.com/story/23483193/iphone-5-releasedraws-crowd-on-king-street).

85. Исследование, демонстрирующее, что молитва якобы уменьшает число случаев сексуальной неверности, провели Финчем, Ламберт и Бич (2010). Они также показали, что наиболее эффективная форма молитвы – просить о благополучии для партнера. Обычная ежедневная неспециализированная молитва не давала того же эффекта, равно как и просто ежедневные позитивные размышления о своем партнере. Так что причиной был не широкий духовный акт положительного размышления о партнере. Именно конкретная, активная преданность благополучию партнера затрудняла совершение поступков, которые подорвали бы это самое благополучие партнера.

Данные по обещаниям честности и их воздействию на стремление к последовательности – Шу и др. (2012); по предварительным действиям избирателей – Гербер, Грин и Шахар (2003); по рекомендациям товаров – Кюстер и Бенкенштайн (2014); по ратификации намерений – Липсиц и др.

(1989).

86. В своей книге «Сжатая пружина. В гуще борьбы за равенство брака» (*Forcing the Spring: Inside the Fight for Marriage Equality*, 2014) журналистка, лауреат Пулитцеровской премии Джо Бекер представила скрупулезный отчет о людях, делах и событиях, окружавших решения-близнецы Верховного суда США 2013 г. в пользу равенства брака. Большая часть доказательств, которые я привел в своей книге, взята из этого рассказа. Я настоятельно рекомендую его для прочтения тем, кого интересует эта увлекательная закулисная история.

И все же ее обоснования причин решений судьи Кеннеди – как бы хорошо ни писала автор с точки зрения журналистики – не имеют научной позиции. К счастью, научные эксперименты подтвердили более общее предположение – о том, что простого напоминания людям об их прежних обязательствах достаточно, чтобы спровоцировать последовательную реакцию. Например, обращенная к участникам онлайн-опроса просьба задуматься о том, как они помогали кому-то в прошлом, в три с половиной раза повышает вероятность, что они внесут пожертвование в фонд пострадавших от землетрясения (Грант и Даттон, 2012).

Стоит отметить, что иногда, совершив нравственный поступок (например, оказав помощь) или вспомнив о нем, люди думают, что заслужили право быть эгоистами в следующий раз, словно, внося свой вклад в общее благо, они чувствуют себя вправе получить взамен немного времени «для себя». Этот феномен, который называют «моральным лицензированием» (Монин и Миллер, 2001), противоречит принципу последовательности.

На сегодняшний день лучшее доказательство, что нравственный поступок ведет к продолжению нравственного поведения в том случае, когда он поддерживает идентичность человека как моральной личности – то есть когда он продолжает прежнюю историю нравственных поступков (Конвей и Питц, 2012), включает деятельность, важную для морального самоопределения (Миллер и Эффрон, 2010), или требует для своего выполнения некой значимой цены (Гнизи и др., 2012); и наоборот, моральное лицензирование более вероятно, когда случай «хорошего» поведения не подразумевает постоянной преданности идее нравственности, не является центральным для моральной идентичности, или его совершение обходится человеку дешево.

## **Глава 11. Единство № 1: совместное бытие**

87. Свидетельства многосторонних позитивных эффектов

внутригруппового фаворитизма: в пользу согласия – Гуаданьо и Чалдини (2009), Шталлен, Шмидтс и Сэнфи (2013); в пользу доверия – Фодди, Платов и Ямагиси (2009), Юки и др. (2005); в пользу помощи и приязни – Чалдини и др. (1997), Де Дре, Дюссель и Тен Вельден (2015), Гринвальд и Петтигрю (2014); в пользу сотрудничества – Балъе, Ву и Де Дрё (2014), Бушан и др. (2011); в пользу эмоциональной поддержки – Вестмас и Силвер (2006); в пользу прощения – Карреманс и Артс (2007), Нор и др. (2008); в пользу креативности – Адарвес-Йорно, Хэслам и Постмес (2008); в пользу нравственности – Джино и Галински (2012), Лич, Эллемерс и Баррето (2007); в пользу человечности – Брант и Рейна (2011), Хэслам (2006).

Фаворитизм проявляется у других приматов и – спонтанно – у человеческих детей уже в младенческом возрасте (Баттлмен и Бом, 2014; Махаджан и др., 2011). Демонстрация срабатывания правила взаимности при обмене поздравительными праздничными открытками – в работах Кунца (2000) и Кунца и Уолкотта (1976).

88. Размывание границ между «я» и близкими людьми, можно заметить в тенденциях: 1) проецировать собственные черты на членов своей группы (Кадину и Ротбарт, 1996; Ди Донато, Ульрих и Крюгер, 2011); 2) плохо помнить, считали ли они прежде эти черты принадлежащими себе или членам своей внутренней группы (Машек, Арон и Бончимино, 2003); 3) дольше выявлять дифференцирующие черты между ними самими и членами их внутренней группы (Арон и др., 1991; Оттен и Эпстуде, 2006; Коутс и Уоллинг, 1999).

Нейробиологически размывание границ между «я» и близкими другими задействует нейронные цепи в коре (Эймс и др., 2008; Канг, Хирш и Частин, 2010; Митчелл, Банаджи и Макрей, 2005; Фафф, 2007, 2015; Фольц, Кеслер и фон Крамон, 2009).

Другие типы когнитивного смещения, похоже, обязаны своим происхождением тому, что мозг использует одни и те же структуры и механизмы для различных задач (Андерсон, 2014). Например, тенденцию людей представлять себе, как они делают что-то, а потом начинать верить, что действительно сделали это, можно отчасти объяснить с помощью исследования, показавшего, что выполнение действия в реальности и выполнение его в воображении задействует одни и те же структуры головного мозга (Ябби, Бастиансен и Кайзерс, 2008; Остерхоф, Типпер и Дайнинг, 2012). В другой иллюстрации боль при отвержении со стороны общества ощущается в тех же районах мозга, что и физическая боль, что позволяет снижать дискомфорт от обоих видов боли тайленолом (Де Уолл и

др., 2010).

89. Концепция совокупной приспособленности была впервые охарактеризована У. Д. Хэмилтоном в 1964 г. и с тех пор остается одной из главных опор эволюционного мышления. Свидетельства особенно сильного притяжения кровного родства в ситуациях «жизнь или смерть» – в следующих работах: Боргида, Коннир и Мантейфель (1992); Бернштейн, Крэндолл и Китаяма (1994), Шаньон и Бюго (1979).

Дополнительные исследования продемонстрировали, что арабы и израильтяне могут стать менее враждебными и мстительными по отношению друг к другу, если им сообщают о генетическом родстве между этими двумя народами (Кимель и др., 2016). Открытие, что подростки ощущают действие «системы вознаграждения» головного мозга после оказания помощи родственникам, было сделано Тельцер и др. (2010). Обзоры по исследованиям «фиктивных семей» можно найти у Шванна и Бурмайстера (2015) и Фредмана и др. (2015).

Дополнительные исследования предлагают объяснение этих способствующих созданию групп эффектов: когда групповая идентичность становится заметной в сознании, это заставляет человека намеренно фокусировать внимание на информации, которая согласуется с этой идентичностью (Коулман и Уильямс, 2015). А дальше – рассматривать эту информацию как более важную и каузальную (как говорилось в Главах 3 и 4).

Исследование Эллиота и Трэша (2004) показало, что почти тотальная поддержка родителями детей, как произошло на моем курсе, – не просто счастливая случайность. Эти исследователи предложили дополнительный балл по курсу психологии студентам, чьи родители ответят на вопросник, состоявших из 47 пунктов; 96 процентов вопросников были возвращены заполненными. Престон (2013) излагает детальный анализ поддержки детей как основы для более широких форм помощи.

Хотя биологи, экономисты, антропологи, социологи и психологи знают это по своим исследованиям, не нужно быть ученым, чтобы понимать, какую огромную власть дети имеют над своими родителями. Например, писатели часто описывают мощную эмоциональную силу этой власти. Рассказывают о пари, заключенном одним из величайших писателей нашего времени, Эрнестом Хемингуэем. Он славился эмоциональной силой, создаваемой его прозой, несмотря на ее сдержанность и лаконичность.

Однажды, выпивая в баре с одним из своих редакторов, Хемингуэй поспорил с ним, что всего в шести словах сможет создать целую



драматическую историю, которую любой человек полностью поймет и глубоко прочувствует. Если после прочтения ее редактор согласится с тем, что Хемингуэй это удалось, он угощает выпивкой весь бар; если нет, будет платить Хемингуэй. Ударили по рукам. Хемингуэй написал эти шесть слов на обратной стороне коктейльной салфетки и показал их редактору, который молча встал, подошел к стойке и заплатил за выпивку для всех присутствовавших. Вот эти слова: «Продаются детские ботиночки. Неношенные»<sup>[3]</sup>.

90. Копия письма Баффетта по случаю пятидесятой годовщины компании *Berkshire Hathaway* доступна в Интернете: [www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf](http://www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf) как часть ежегодного отчета, опубликованного в феврале 2015 г.

И внутри, и за пределами семьи люди используют сходство, чтобы судить о генетическом совпадении, и благоволят тем, кто отвечает этому критерию (Де Брёйне, 2002, 2004; Хейкоп, Дубас и ван Акен, 2009; Камински и др., 2010; Лик и Смит, 1989, 1991). Свидетельства, что манипулирование сходством влияет на голосование, собрали Бейленсон и др. (2008).

Помимо физического и личностного сходства люди используют сходство установок для оценки генетического родства и, как следствие, как основу для формирования внутренних групп и определения, кому стоит помогать (Грэй и др., 2014; Парк и Шаллер, 2005). Но не все установки в этом отношении равны между собой: фундаментальные религиозные и политические установки по отношению к таким вопросам, как сексуальное поведение и либеральная/консервативная идеология, похоже, являются наиболее сильным фактором в определении внутригрупповой идентичности. У этого есть веская причина: именно эти установки с наибольшей вероятностью передаются по наследству и, как следствие, отражают генетическое «мы» (Бушар и др., 2003; Чемберс, Шленкер и Коллиссон, 2014; Хатеми и Макдермотт, 2012; Кандлер, Блайдорм и Риманн, 2012; Льюис и Бейтс, 2010). Такие наследуемые типы установок чрезвычайно устойчивы к переменам (Буржуа, 2002; Тессер, 1993), вероятно, потому что люди менее охотно меняют позиции, которые, как им кажется, определяют их.

91. Хороший обзор сигналов, которые люди (и не только люди) используют для идентификации кровного родства, выполнили Парк, Шаллер и ван Вогт (2008). Веские доказательства воздействия совместного проживания и заботы родителей о других людях на проявляющийся впоследствии альтруизм их детей можно найти в работе Либермана, Тоби и

Космидес (2007).

Что касается Тиунэ Сугихары, конечно, всегда довольно рискованно делать обобщающие выводы на основе единичного случая. Однако мы знаем, что он был не единственным достойным внимания спасителем той эпохи, чья жизнь в детстве включала воздействие человеческого разнообразия. Олинер и Олинер (1988) обнаружили похожую историю в жизни довольно широкой выборки европейских неевреев, которые прятали евреев от нацистов. И, как следовало ожидать, в детстве и отрочестве спасители из выборки Олинера и Олинер ощущали чувство общности с более разнообразной группой людей, чем сравнимая с ними в иных отношениях выборка людей того времени, никого не спасавших. Это расширенное чувство «мы» было связано с их решениями помогать людям, отличающимся от них самих, не только во время холокоста; полвека спустя во время бесед с ними выяснялось, что эти спасители по-прежнему помогали множеству разных людей и общественных инициатив (Мидларски и Немерофф, 1995; Олинер и Олинер, 1988).

Не так давно исследователи разработали шкалу личности, которая оценивает степень спонтанного отождествления человека со всем человечеством. Эта важная шкала, которая включает такие измерения, как частота использования слова «мы», концепция других как семьи и степень наложения «я/другой» с людьми в целом, предсказывает готовность помогать нуждающимся в других странах, внося вклад в усилия международной гуманитарной помощи (Макфарленд, Уэбб и Браун, 2012; Макфарленд, готовится к печати). Вдобавок сострадательная реакция на бедствия иммигрантов из других государств, похоже, бывает вызвана воспринимаемым наложением «я/другой» с этими людьми (Синклер и др., 2016).

Информация о ситуационных и личностных факторах, которые привели к действиям Сугихары перед Второй мировой войной, взята из исторических рассказов об обстоятельствах жизни и политики в Японии и Европе того времени (Кранцлер, 1976; Левин, 1997; Токайер и Шварц, 1979) и интервью с Сугихарой (Крейг, 1985; Ватанабе, 1994).

Описание Коэном (1972) случая в концентрационном лагере сделано по следам разговора с бывшим нацистом-охранником, который в силу странного совпадения был соседом Коэна по квартире, когда рассказал ему эту историю. По приблизительным оценкам, жители Шамбон-сюр-Линьон, возглавляемые Андре Трокме и его женой Магдой, спасли жизни 500 человек. Что касается вопроса, почему он решил помочь первой из этих людей – еврейке, которую обнаружил полузамерзшей на пороге своего дома

в декабре 1940 г., – трудно ответить на этот вопрос с уверенностью. Но когда под конец войны Трокме был взят под стражу и чиновники вишистского правительства требовали у него имена евреев, которым помогал он и его земляки, его ответ вполне мог исходить из уст (и, если оценивать более фундаментально, из души и мировоззрения) Тиунэ Сугихары: «Мы не знаем, что такое евреи. Мы знаем только людей» (Трокме, 2007, 1971).

Что касается вопроса о том, кто с большей вероятностью выполнял просьбы Трокме, родственники или соседи, это были родственники – люди, у которых безусловность родства сильнее. Например, когда во время руандийского геноцида середины 1990-х гг. хуту нападали на своих соседей-тутси, агитаторы этих нападений подстрекали хуту доводами на основе племенного родства: лозунг «власть хуту» был одновременно и боевым кличем, и оправданием бойни.

92. Открытие о том, что люди высокочувствительны к «местным голосам», был назван «эффектом локального доминирования» (Зелл и Элик, 2010). В переводе на политику это означает, что граждане с большей вероятностью уступают просьбам участвовать в голосовании со стороны своих непосредственных земляков (Миддлтон и Грин, 2008; Роджерс, Фокс и Гербер, 2012; Синклер, Макконнелл и Сихельсон, 2013). Примечательно, что хождение по домам агитаторов-волонтеров оказывает существенное воздействие на явку избирателей, гораздо большее, чем агитация через СМИ (Энос и Фаулер, готовится к печати). В своих успешных президентских кампаниях сотрудники Обамы разработали убедительные сценарии, которые опирались на местный статус волонтеров (Энос и Герш, 2015). Рассказ о том, как стратеги Обамы применяли другие открытия из области бихевиоризма во время избирательной кампании, см. в работе Иссенберга (2012).

93. Свидетельство готовности ответить на опрос – Эдвардс, Диллман и Смит (2014); оппозиции к войне в Афганистане – Кринер и Шен (2012); тенденции дезертировать из своей воинской части – Коста и Кан (2008). По словам Левина (1997), визы, выданные Сугихарой, спасли жизни почти десяти тысяч евреев, большинство из которых нашли пристанище на японской территории. События, сопутствовавшие решению японцев дать им приют, описаны несколькими историками (например, Кранцлером, 1976, и Россом, 1994). Наиболее подробный отчет представил Марвин Токайер, бывший главный раввин Токио (Токайер и Шварц, 1979). Мой собственный рассказ является пересказом более академической версии, которая опубликована в учебнике, написанном в соавторстве (Кенрик, Нойберг и

Чалдини, 2015).

Наблюдательные читатели, возможно, заметили, что, описывая убийц времен холокоста, я называл их нацистами, а не немцами, поскольку считаю, что приравнивать нацистский режим Германии к культуре или народу этой страны – неправильно и несправедливо. В конце концов, мы же не приравниваем культуру и народ Камбоджи, России, Китая, Иберии или Соединенных Штатов к программам насилия красных кхмеров при Пол Поте, к политике Сталина после Второй мировой войны, к деятельности «банды четырех» во время «культурной революции», политике конкистадоров после Христофора Колумба или деятелей «предопределения судьбы» в начальный период развития Америки (этот список может длиться и длиться).

Правительственные режимы не являются точной и справедливой характеристикой народа. Следовательно, я не смешиваю эти два понятия, говоря о том времени, когда у власти в Германии были нацисты.

## ***Глава 12. Единство № 2: совместное действие***

94. Обзор бихевиористских данных, подтверждающих роль синхронных реакций в чувстве единства, см. в работе Уитли и др. (2012). Дополнительно их подкрепляет открытие, что зрители, наблюдающие синхронное движение других, используют эту информацию, чтобы оценивать степень, в которой эти другие люди являются социальной общностью (Лейкент, 2010).

Описание социальных механизмов, цель которых – способствовать коллективной солидарности, особенно убедительно излагают Кесебир (2012) и Паес и др. (2015). Эйбл и Штассер (2008) провели исследование воздействия совпадающего выбора на воспринимаемую совместимость, а Паладино и др. (2010) провели эксперимент по воздействию синхронных сенсорных ощущений на воспринимаемое сходство и смешанную идентичность «я/другой». С идеей о том, что человек, желающий оказать влияние, может сильно выиграть на объединяющем эффекте синхронных действий, согласуется потрясающий вывод признанного во всем мире историка Уильяма Макнила (1995): «Ритмичное движение с одновременной хоровой подачей голоса – самый верный, самый быстрый и самый эффективный способ создания и поддержания [значимых] сообществ, когда-либо открытый нашим биологическим видом».

95. Исследования объединяющего воздействия синхронного движения через постукивание пальцами, улыбку и перемены положения тела проводили Хау и Ризен (2009), Капелла (1997) и Берньери (1988)

соответственно. Эксперимент с питьем воды провели Инзликт, Гатселл и Леголт (2012); они также включили в исследование третью процедуру, в ходе которой участники должны были подражать действиям внутригрупповых (то есть белых) актеров, пьющих воду. Эта процедура вызвала типичное предубеждение в пользу белых по сравнению с темнокожими в несколько преувеличенной степени.

Что интересно, существует одна форма синхронной деятельности, обладающая дополнительным преимуществом: направляя внимание на фрагмент информации, люди делают это с возросшей интенсивностью, если видят, что занимаются этим одновременно с другими людьми. Однако так бывает лишь в том случае, если с другим человеком их связывают «мы-отношения». Похоже, акт направления внимания на объект вместе с близким другим – это сигнал, что данный объект требует особой сосредоточенности (Штейнберг, 2015).

96. Мое утверждение, что золотой стандарт социального влияния – это «поддерживающее поведение», не означает, что я отрицаю важность изменения чувств другого человека (как и его убеждений, восприятий или установок) в процессе влияния. В то же время мне кажется, что усилия по созданию изменений в этих факторах почти всегда предпринимаются ради изменений в поддерживающем поведении.

Исследование с постукиванием выполнили Вальдесоло и Де Стено (2011), эксперимент с маршировкой проводили Вилтермут и Хизт (2009). Маршировка в унисон – интересный метод в том плане, что он до сих пор используется в военной подготовке, хотя его ценность как тактики на поле боя давным-давно свелась к нулю. В двух своих экспериментах Вилтермут демонстрирует одну убедительную причину для продолжения его использования. После совместной маршировки испытуемые с большей вероятностью повинуются требованию человека, с которым вместе маршировали, причинить вред членам внешней группы; и так происходит не только тогда, когда требование выдвигает лицо, облеченное властью (Вилтермут, 2012, эксперимент А), но и когда это делает равный (Вилтермут, 2012, эксперимент В).

97. По мере того как число доказательств этой идеи растет, растет и согласие с представлением о музыке как социально объединяющем механизме, который создает групповую солидарность и действует как средство слияния «я/другой» (Болл, 2010; Баннан, 2012; Данбар, 2012; Гурон, 2001; Лерш и Арбакл, 2013; Молнар-Чакач и Овери, 2006; Тарр, Лонэ и Данбар, 2014). Не только ученые признают объединяющую функцию музыки, и порой это доходит до смешного:

[www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg](http://www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg). Исследование готовности помочь у четырехлетних детей провели Киршнер и Томазелло (2010); концептуально сходные результаты у младших детей – 14-месячных младенцев – получили Чирелли и др. (2013).

98. Книга Канемана «Думай медленно... Решай быстро» (2011) – источник, где наиболее полно изложены описания первой и второй систем мышления. Доказательства валидности различения между этими двумя системами доступны там же или в работе Эпштейна и его соавторов (1992, 1999). Соответствия между эмоционально-рациональной основой установки и убедительным аргументом явствует из работ: Кларксон, Тормала и Рюкер (2011), Дроле и Акер (2002), Майер и Тормала (2010), Синасер, Хиз и Коул (2005).

99. Бонневиль-Русси и др. (2013) предоставляют данные, показывающие, что молодые женщины считают музыку более важным для них фактором, чем одежда, фильмы, книги, журналы, компьютерные игры, телевидение и спорт – но не любовь. Существуют веские научные доказательства, что музыка и ритм действуют независимо от рациональных процессов (например, де ла Роса и др., 2012; Голд и др., 2013).

Однако интереснее будет узнать, что говорят на эту тему сами музыканты. Возьмем, к примеру, Элвиса Костелло с его словами о том, как трудно подобающим образом описывать музыку в литературе: «Писать о музыке – все равно что танцевать об архитектуре». Или, в поддержку несоответствия между познавательными способностями и эмоциями в любви, возьмем строки из песни Била Уизерса *Ain't No Sunshine* (1971) о мужчине, страдающем по молодой женщине, которая снова ушла из их общего дома: «И я знаю, знаю, знаю (это повторяется еще 23 раза), / Мне лучше бы оставить малышку в покое. / Но когда ее нет, нет и солнечного света». Уизерс излагает свою мысль в чистейшей поэтической форме, какую мне только доводилось слышать в тексте популярной песни: в муках романтической любви то, что человек понимает сознательно (26 раз!), не уравнивает его эмоциональных чувств.

Цитата Костелло взята из интересной статьи, написанной Элизабет Гельмут Маргулис (2010), которая добавила в копилку собственное доказательство: когда слушателям заранее сообщали информацию о структуре музыкальных произведений (фрагментов из струнных квартетов Бетховена), это уменьшало их наслаждение от прослушивания.

Исследование популярных песен за последние 40 лет обнаружило, что в 80 процентах из них содержатся темы любви и/или секса (Маданика и Бартоломью, 2014). Французский эксперимент с гитарным кофром (Геген,

Мейнери и Фишер-Локу, 2014) выявил следующие показатели удовлетворения просьбы дать номер телефона: с гитарным кофром – 31 процент; со спортивной сумкой – 9 процентов; без предметов в руках – 14 процентов. Описание Армстронгом воздействия музыки на успех рекламы представлен в его опубликованной в 2010 г. книге.

100. Статью Мэнди Лен Кэтрон для *New York Times* можно найти по адресу: [www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-inlove-with-anyone-do-this.html](http://www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-inlove-with-anyone-do-this.html), наряду со ссылкой на упомянутые 36 вопросов. Интервью с Илэйн Арон: [www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy\\_b\\_6472282.html](http://www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html). Научную статью, которая послужила основой для эссе Кэтрон, написали Арон и др. (1997). Доказательства функциональной важности взаимности и поочередности в выполнении процедуры из 36 вопросов предоставляют Шпрехер и др. (2013). Эта процедура в несколько видоизмененной форме использовалась для уменьшения предубеждений между этническими группами, даже у людей с очень необъективными изначальными установками (Рейдж-Гульд, Мендоса-Дентон и Тропп, 2008).

101. Манифест Альдо Леопольда «Альманах Песчаного графства», который был впервые опубликован в 1949 г. и с тех пор стал настольной книгой для многих защитников дикой природы, является источником его размышлений о березе и сосне в моем изложении. Его убежденность в том, что природопользование лучше всего осуществлять с помощью экологоцентричного подхода, а не человекоцентричного, проиллюстрирована в его аргументах против правительственной политики контроля численности хищников в природной среде. Ошеломительные данные поддерживают его позицию в случае с волками. Наглядная демонстрация этого доказательства доступна в Интернете: [www.distractify.com/wolves-change-rivers-1197626599.html](http://www.distractify.com/wolves-change-rivers-1197626599.html); посмотрите – не пожалеете.

102. Исследование «эффекта ИКЕА» провели Нортона, Мошон и Ариэли (2012). Исследование по оценке коллег и совместно созданных продуктов проводилось в сотрудничестве с Джефффри Феффером (Феффер и Чалдини, 1998) – одним из самых впечатляющих ученых умов из всех, с кем я знаком; особенно замечательна его способность одновременно мыслить на множестве уровней анализа проблемы. Хотя такую возможность нельзя исключить полностью, я все же уверен, что мое высокое мнение о профессоре Феффере не является практической демонстрацией нашего экспериментального открытия (о том, что мнение людей о своих сотворцах по проекту растет), поскольку послужной список его научных достижений

до и после нашего сотрудничества совершенно независимо подтверждает мою высокую оценку силы его мысли.

Воздействие сотрудничества на готовность делиться у трехлетних детей продемонстрировали Варнекен и др. (2011). Позитивные результаты совместных обучающих методов суммированы в работах: Палук и Грин (2009), Розет, Джонсон и Джонсон (2008). Деятели образования, ищущие сведения, как применить один такой подход («класс-головоломка» Эллиота Аронсона и его коллег), могут найти их на сайте [www.jigsaw.org](http://www.jigsaw.org).

Исследование-опрос по влиянию различных типов отзывов покупателей на последующую вовлеченность опубликовали Лю и Гал (2011). Они выяснили, что выплата покупателям неожиданно большого вознаграждения за их совет сводила на нет повышенный фаворитизм по отношению к данному бренду. Хотя исследователи не выясняли, почему это так, они предположили, что неожиданный платеж переводил фокус внимания участников с коллективного аспекта данного ими совета на его индивидуализированный аспект – в данном случае их собственную экономическую выгоду, ассоциируемую с финансовым обменом. Некоторые примеры применения разными брендами практики сотворчества с целью усилить вовлеченность покупателей см. в Интернете: [www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation](http://www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation); и еще пара ссылок есть внутри: [www.visioncritical.com/cocreation-101](http://www.visioncritical.com/cocreation-101) и [www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0](http://www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0).

103. Несмотря на иронический тон этой последней строки, важность избегания излишне простых решений для серьезных запутанных проблем – не повод для смеха. Маститый биолог Стив Джонс сделал одно замечание насчет ученых... скажем так... зрелого возраста. Он заметил, что примерно в этом возрасте они часто начинают «шуметь о Больших Вопросах», ведя себя так, будто приобретенные ими знания в какой-либо специализированной сфере позволяют с уверенностью рассуждать о масштабных темах, выходящих далеко за границы этого знания.

Предостережение Джонса показалось мне подходящим для моей ситуации в конце этой главы – поскольку я, во-первых, вступил в ту возрастную категорию, которую он описывает, а во-вторых, чтобы продолжить более масштабный разговор на эту тему, мне пришлось бы делать выводы, актуальные для международной дипломатии, религиозных и этнических конфликтов и расовой враждебности, не обладая сколько-нибудь специализированными знаниями ни в одной из этих областей. Очевидно, что я «шумел» бы во тьме невежества.



### **Глава 13. Этичное применение: пре-пре-убедительные соображения**

104. Данные, показывающие, что размер финансовых потерь от репутационных последствий может быть существенным, приводят Боуми (2015), Карпофф, Ли и Мартин (2008), Карпофф, Лотт и Уэрли (2005), Льюис (2003), Трюдель и Котт (2009). Исследования Ротбарта и Парка (1986), Хёрбига и др. (1994), Нгуена и Леблана (2001) продемонстрировали трудности восстановления доверия после выявленной нечестности. Многие доказательства из этих научных исследований укладываются в предостережение деловому сообществу, сделанное Эдсоном Спенсером, бывшим председателем *Honeywell Inc.*: «Бизнесмен, который колеблется на тонкой грани между тем, что правильно, и тем, что целесообразно, должен помнить, что на создание хорошей деловой репутации уходят годы, но одно неверное движение способно разрушить эту репутацию в мгновение ока».

Консалтинговая фирма *Ernst & Young* (2013, 2014) провела глобальные опросы, показавшие, что многие руководители бизнеса знают высокую репутационную цену разоблаченного неэтичного поведения, но готовы поступить неэтично сами или санкционировать неэтичный поступок, если он улучшает финансовые результаты компании. Свидетельство того, что число нарушений остается неприятно большим, можно видеть в публикациях: *Ethics & Compliance Initiative (ECI) National Business Ethics Survey* (2012), *Ernst & Young Global Fraud Surveys* (2013, 2014), *Labaton Sucharow's financial services industry surveys* (2013, 2015). Возьмите любую местную газету и взгляните на статьи, посвященные бизнесу, и вы получите все новые и новые подтверждения.

Довод о том, что определенные черты нашей экономической системы толкают многих бизнесменов на нечестность, гораздо полнее, чем это сделал я, изложили в своей книге «Охота на дураков: Экономика манипуляций и обмана» (*Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception*) нобелевские лауреаты Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер (2015). Сведения, доказывающие, что вероятность разоблачения – главный фактор, удерживающий от наказуемого поведения, можно найти в следующих работах: Бекер (1968), Хиггинс и др. (2005), Каган (1989), Лаб (2013), Нагин и Погарски (2001) и Патерностер (2010).

105. Анализ затрат на здравоохранение, связанных со стрессом на рабочем месте, выполнили Гох, Феффер и Зениос (2016). Они также определили, что пагубные результаты этого вида стресса для здоровья сравнимы с результатами пассивного курения. Они утверждают, что так же, как многие организации предпринимают меры по ограждению своих сотрудников от пассивного курения, им следовало бы предпринимать шаги

по уменьшению воздействия на сотрудников таких методов управления, которые создают избыточный профессиональный стресс. Их позиция изложена здесь: <http://fortune.com/2015/04/13/is-your-employer-killing-you>.

Бишофф и др. (1999) провели исследование воздействия морального стресса на ощущение переутомления и «перегорания» у сотрудников отдела контактов с клиентами финансовой службы. Стоит отметить, что чаще всего к ощущению стресса вели такие виды деятельности, которые требовали от служащих нечестности в разговоре с клиентами для выполнения их связанных с работой обязанностей. О нашем исследовании трижды злокачественной структуры организационной нечестности будет написано в работе Чалдини, Ли и Сэмпера (готовится к публикации).

106. Приблизительные оценки типов и масштабов затрат, связанных с кадровой текучкой, можно найти в работах: Борисенко (2015), Буши и Глинн (2012), Хартер и др. (2010).

Амброз и др. (2008), Беркс и Крупка (2012), Де Тьенн и др. (2012), Герман и др. (2007), Ульрих и др. (2007) в своих работах демонстрируют, что отсутствие согласованности между этическими ценностями организации и ее сотрудников усиливает неудовлетворенность сотрудников своей работой и их намерение уйти.

107. Отчеты о том, как дорого обходятся злоупотребления работников, предоставили: Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений (*Association of Certified Fraud Examiners – ACFE*) в документе «Отчет перед государствами о должностных мошенничествах и злоупотреблениях» (2014), Дейл (2015) и международная компания в области консалтинга и аудита (*PricewaterhouseCoopers – PWC*) в документе «Глобальный обзор экономических преступлений» (2014). Значимые отношения между неэтичным подходом руководства и проявлениями такого мошеннического поведения показали Джино, Нортон и Ариэли (2010) и Питерсон (2002).

Широкая поддержка идеи, что этичный или неэтичный климат организации задается «сверху», следует из исследования 160 технологических, страховых, ритейлерских, финансовых, продовольственных, производственных, медицинских и правительственных организаций (Мейет и др., 2009), которое обнаружило, что этичное руководство «перетекает» вниз с одного организационного уровня на другой.

Властные фигуры в первых организациях в жизни человека (школа и семья, которые способны развивать честное поведение у молодых людей, своих подопечных (Палффри и Бутера, 2013), вполне возможно, пожелают

воспользоваться советом исследования, указывающего, что этические ценности – предсказатель более высокого уровня удовлетворенности жизнью (Джеймс, 2011), а честное поведение – предсказатель лучшего физического и психологического здоровья в будущем (Келли и Ван, 2012). Двое из этих исследователей, Анита Келли и Лиюань Ван, завершили презентацию своих открытий полной надежды рекомендацией создавать в семье мощную культуру честности:

«Наш десятидневный эксперимент показал не только, что участники смогли целенаправленно и значительно уменьшить количество произносимой ими лжи, но и то, что это сокращение было связано с существенно улучшившимся здоровьем. Вероятно, когда-нибудь родители будут говорить детям – чтобы быть здоровым, нужно:

- есть фрукты и овощи;
- заниматься физическими упражнениями;
- как можно меньше лгать».

#### ***Глава 14. Пост-убеждение: последствия***

108. Исследование неявки пациентов в кабинеты врачей провели Мартин, Басси и Данбар-Рис (2012). Воздействие американского флага во время президентских выборов 2008 г. описали Картер, Фергюсон и Хассин (2011), и этот эффект в значительной мере подтвердили во время президентских выборов 2012 г. Камоу и Гросс (готовится к печати). Однако и те и другие авторы предостерегают против вывода о том, что воздействие национального флага автоматически побуждает граждан переключаться на политически консервативные позиции; в других странах, где национальный флаг не так прочно ассоциируется с позицией местной консервативной партии, его вид не создает такого смещения вправо (Хассин и др., 2007).

На самом деле даже в Соединенных Штатах любые изменения в степени, в которой флаг ассоциируется с республиканской партией, могли бы повлиять на склонение зрителей в сторону этой партии.

Почепцова и Новемски (2010) провели исследование, показывающее, что позитивное настроение оказывает продолжительный эффект на оценку художественных произведений только тогда, когда зрители «закрепили» свою оценку, активно обозначив ее.

109. Воздействие активных, требующих усилий и/или затрат, добровольных обязательств на представление о себе и, как следствие, на продолжительные перемены можно найти в одном из созданных мною ранее литературных обзоров (Чалдини, 2009), равно как и в недавних исследованиях, показывающих, что такие обязательства наиболее

эффективны, когда подразумевают самоидентичность (Чугани и др., готовится к печати; Гнизи и др., 2012; Кеттл и Хаубел, 2011; Шаро, 2010; Шриффт и Паркер, 2014). Более того, они могут направлять последующие реакции еще много лет (Шаро и др., 2012).

В том более раннем обзоре я включил и четвертый фактор – публичность – в список черт, которые способны создавать долговечные эффекты. Существует немало свидетельств, что изначальная публичная (в большей степени, чем частная) преданность какому-либо делу может простираться далеко в будущее, способствуя аналогичному поведению. (Далланд и Ниер, 2007). Однако недавние доказательства указывают, что это работает в основном в тех случаях, когда индивидуумы уже ощущают сильную личную связь с данным делом; если личной связи нет, то такая преданность становится первоочередным средством для обеспечения продолжительных перемен (Кристофферсон и др., 2014).

110. Я сознаю, что мои рекомендации в этом разделе окрашены иронией. Я настаиваю, что в своей кампании за долговечные перемены мы должны активировать свои бездумные механизмы «умными» способами. Несмотря на всю иронию, эта рекомендация очень хорошо согласуется со значительным числом исследований (Марто, Холландс и Флетчер, 2012; Вуд и Нил, 2007) и главной темой этой книги: чтобы предварительная работа по пре-убеждению была успешной, ее следует осуществлять по плану.

Планы окупают с лихвой время и усилия, которых они требуют, при условии, что составляются они с оглядкой на то, как действуют системы автоматических реакций. Если вам кажется, что это мое утверждение похоже на «мы можем это сделать, мы можем это сделать, мы можем это сделать, мы можем это сделать – при условии, что будем пользоваться этой системой» – я готов признать себя виновным. Но в свою защиту я также готов поклясться, что в моей книге нет никакой пирамиды.

111. Результаты исследования, проведенного Грантом и Хофманном (2011), показывающие, что врачи стали чаще мыть руки в присутствии знака, напоминавшего им, что их пациенты уязвимы для инфекций, можно интерпретировать иначе, чем это сделал я. Можно утверждать, что такой рост говорит не о заботе врачей об интересах пациентов, а об эгоистическом опасении судебного преследования со стороны пациентов, которые могут подхватить инфекцию из-за пренебрежения правилами гигиены при обследовании.

Это объяснение, пусть и возможное, кажется мне маловероятным. Во-первых, не существует почти никакой истории судебных дел против врачей,

возбужденных на этом основании. Во-вторых, Грант и Хофманн (2011) сообщили о повторном исследовании, в ходе которого выяснили, что медсестры показали такой же, как у врачей, рост частоты мытья рук в результате присутствия знака, напоминавшего им о последствиях недостаточной гигиены для пациентов, несмотря на то что медсестер редко преследуют за какие бы то ни было медицинские ошибки, и уж точно никогда – за пренебрежение гигиеной. (За эту юридическую информацию спасибо Гэри Фейделлу.)

Так что похоже, что и врачи, и медсестры, которые взяли на себя обязательства заботиться о благополучии своих пациентов, ступая на медицинскую стезю, испытали благотворное влияние простого контакта с этими обязательствами спустя много лет, на этот раз – просто входя в смотровой кабинет.

112. Исследование Университетом Карнеги-Меллон вопроса приема подарков описали Сах и Левенштейн (2010). Их статья также снабжена многочисленными цитатами из исследований, подтверждающих преобладание этой практики среди врачей и ее сомнительное влияние на последующие медицинские решения, благоприятные для дарителей из индустрии здоровья. Более недавний отчет можно найти на сайте: <http://n.pr/1MmIZGk>.

Просмотрите также более раннюю статью Даны и Левенштейна (2003), в которой также есть подобные цитаты, а результаты вписаны в более широкую схему свидетельств об искажающем воздействии конфликта интересов на другие формы человеческого суждения и поступков. Недавние свидетельства указывают, что даже один «дармовой» обед или ужин связан с частотой рекомендаций пациентам лекарства, производимого фармацевтической компанией, заплатившей за эту трапезу. Частота таких предписаний вполне ожидаемо возрастает еще сильнее, если стоимость угощения составляет более 20 долларов (Де Йонг и др., 2016).

Мой заключительный вывод не следует интерпретировать как предположение, что стабильные тенденции, предпочтения и личные качества не способны влиять на человеческое поведение, в разной обстановке и в разные моменты времени, поскольку я ни на грош в это не верю. Однако, опираясь на давние доказательства (например, Барг, Ломбарди и Хиггинс, 1988; Седикидес и Сковронски, 1990), я верю, что такие постоянные, основанные на особенностях личности влияния возникают благодаря тому же процессу, что и мимолетные, основанные на ситуации влияния, – благодаря соответствующим сигналам, легкодоступным в сознании.

Различие состоит в том, что в случае влияний, основанных на особенностях личности, эти сигналы размещены в сознании такими неизменными элементами, как генетические факторы или жизненный опыт, которые сделали эти сигналы более доступными. А в случае ситуативных влияний релевантные для реакции сигналы внедряются в сознание недавно встреченными образами, взаимодействиями и событиями, которые делают эти сигналы временно более доступными.

---

<b>notes</b>
--------------

## Примечания

«Цветной комментарий» – термин из американского спорта. Он означает участие в комментировании спортивного матча основного комментатора и дополнительных – «цветных» – комментаторов, обычно тренеров или спортсменов, которые «расцвечивают» основной комментарий диалогами, рассказами, шутками. – Здесь и далее: *Прим. перев.*



Слово *terminal* в английском имеет также значение «неизлечимый».

**3**

В русском переводе четыре слова.