

СВЕРХЛОЖНАЯ ЗАДАЧА: СЛОМАТЬ СТЕРЕОТИП

Как убеждать
деликатно и изящно

Надежда Древаль

12+

Надежда Древаль

**СверхЛожная задача:
сломать стереотип. Как
убеждать деликатно и изящно**

«Автор»

2021

Древаль Н.

СверхЛожная задача: сломать стереотип. Как убеждать деликатно и изящно / Н. Древаль — «Автор», 2021

Как стереотипы управляют поведением человека, чем они полезны, как их обнаружить и с помощью каких инструментов можно влиять на них. Как, пользуясь технологией работы со стереотипами:— создавать доверительные отношения,— привлекать и удерживать внимание собеседника, зрителя, слушателя, читателя,— подавать информацию в понятной и удобной для восприятия форме,— влиять на людей, не нанося им вреда.Краткие выводы в конце каждой главы, чтобы читатель легко усвоил главное.Более двухсот примеров упростят понимание теории.Визуальные акценты, чтобы книгу было интересно читать как вдумчиво, так и по диагонали.Чек-листы, которые помогут практикам проводить проверку своих решений.

© Древаль Н., 2021

© Автор, 2021

Содержание

| | |
|---|----|
| Вступление | 5 |
| Как практические методики убеждения, ТРИЗ и исследования мозга помогли создать эту книгу | 6 |
| В каких областях эти знания можно применять | 7 |
| Важная оговорка | 8 |
| Часть 1 | 9 |
| Тренд в науке | 11 |
| Что будет, если вы попытаетесь сломать стереотип человека? | 12 |
| Примеры стереотипов | 13 |
| Стереотипы не настолько вредные, насколько полезные | 15 |
| Как выявлять стереотипы. Общие правила | 19 |
| Как выявлять стереотипы одного человека | 22 |
| Как выявлять стереотипы группы людей | 24 |
| Особенно важное решение | 24 |
| Как и зачем фиксировать стереотипы | 26 |
| Часть 2 | 28 |
| Согласование. Что открывает путь нашему сигналу | 29 |
| Качество источника информации | 31 |
| Почему без доверия убеждения нет? | 34 |
| О том, как выкручиваться, если ты не очень красивый | 38 |
| Как стать привлекательным? | 40 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 42 |

Надежда Древаль

СверхЛожная задача: сломать стереотип. Как убеждать деликатно и изящно

Вступление

Кому эта книга нужна и зачем?

Практическую пользу от этой книги получит человек, который обладает хотя бы минимальной природной чуткостью, внимательностью и способностью воспитывать самого себя. И который уже мотивирован улучшить качество своего общения с окружающими или эффективность влияния на них.

Остальные читатели, надеюсь, после прочтения этой работы смогут сказать, что поведение других людей для них стало хотя бы немного более понятным.

Кому эта книга не нужна?

Тем, кому лень подбирать слова и интонации,
кто не хочет думать прежде, чем говорить,
кому не важно, что чувствует его собеседник,
кто хочет, чтобы его «просто любили таким, какой он есть»,
и кому ничего ни от кого не нужно.

К сожалению, коммуникация, начиная от изучения алфавита и правописания и заканчивая усвоением социальных норм, – это процесс, требующий внимания и усилий. Силы нужны уже только для того, чтобы понимать других людей, ведь каждому из нас приходится читать сигналы, идущие по разным – вербальным и невербальным – каналам, а слова в разных контекстах и в зависимости от индивидуального опыта могут означать разное.

Еще больше энергии требуется, чтобы научиться влиять на чужое поведение.

Нужно скрупулёзно подбирать слова, шлифовать интонации, озвучивать десятки аргументов, подавая их в разных формах и в разное время, и не терять самообладание в моменты, когда результата нет.

И так много тысяч раз.

Даже в десять тысяч первый раз успех конкретной коммуникации гарантирован всё ещё не будет. На поведение человека влияет слишком много факторов, выявить каждый из которых пока не могут ни машины, ни другие люди.

Успех конкретной коммуникации никогда не гарантирован. Но можно значительно увеличить частоту получения положительных результатов.

В том числе с помощью этой книги. В ней я расскажу о главных, на мой взгляд, механизмах, управляющих поведением людей.

Как практические методики убеждения, ТРИЗ и исследования мозга помогли создать эту книгу

В студенческие годы я тратила почти всю свою зарплату и стипендию на доступную литературу, связанную с психологией влияния на людей. Это длилось несколько лет, пока я не поняла, что новой теоретической информации в книгах я больше не нахожу.

К счастью, в те годы начал активно развиваться интернет, и я переключилась на чтение научных статей на любимую тему. Стала пробовать использовать выводы из них в своей практике. Что делаю до сих пор.

В 2006 году, уже отучившись на юриста [1], работая на выборах, я познакомилась с людьми, использующими в работе ТРИЗ [2]. От коллег я узнала о стереотипах и их влиянии на поведение людей.

[1] Очень рекомендую это образование тем, кто хочет, оставаясь в гуманитарной области, развить логику и системное мышление.

[2] Теория решения изобретательских задач – набор методов решения технических задач и усовершенствования технических систем.

Оказалось, что стереотипы – это не абстрактная философская категория, а реальный рычаг воздействия на любого человека. То, что включает и выключает его внимание, изменяет его настроение, отношение к предметам, помогает формировать доверие между людьми.

Было похоже, что **я обнаружила базовый принцип, лежащий в основе многих и многих частных приёмов, описанных в работах коммуникаторов-практиков, которые заполняли полки книжных магазинов.**

Я поняла, что мне всё это время очень не хватало понимания именно механизмов процесса убеждения. Полезные примеры и приёмы – это хорошо. И я благодарна авторам прочитанной мной литературы за то, чем они делились в своих трудах.

Но настоящий переворот в понимании процессов влияния и убеждения произошёл у меня благодаря людям, которые научили меня работать со стереотипами. Они дали мне систему, в которую остальные знания по теме легко уложились, новые выводы из исследований стали легче запоминаться и подталкивать меня к собственным открытиям.

Прошло больше 15 лет. Эти принципы до сих пор в нашей профессии [3] передаются, в основном, из уст в уста, от специалиста к специалисту. Они почти не описаны и потому доступны немногим.

[3] Я не стала дальше работать по юридической специальности, а ушла в область коммуникации.

Я решила это исправить, открыв методику широкому кругу людей.

В каких областях эти знания можно применять

Стереотипы есть в любой коммуникации. И полезны они будут везде, где есть контакты между людьми.

Вербализованные [4] стереотипы обладают удивительной силой. Человек не может проигнорировать информацию, в которой он узнаёт один своих сильных стереотипов. Вот почему в своей работе [5] я всегда использую эту технологию.

[4] Стереотипы в словесной форме.

[5] Моя работа – привлекать внимание людей, а затем побуждать их к определенным действиям.

ПРИМЕРЫ

Где пригодятся стереотипы?

> Создание:

- заголовков в печатных и электронных изданиях,
- анонсов мероприятий и программ,
- аудио- и видеороликов.

> Написание колонок, репортажей, больших информационных обзоров и отчётов.

> Интервью.

> Переговоры.

> Исследования поведения потребителей и избирателей.

> Защита от «чёрного» пиара.

> Распознавание и нейтрализация манипуляций.

> Рекламные и предвыборные кампании.

> Создание продуктов, их названий и оформление упаковки.

> Позиционирование продуктов и отстройка их от конкурентов.

Стереотипы мы использовали в областях, где эта технология некоторым коллегам других профессий казалась трудно применимой. Мы писали научные статьи [6], сценарии мероприятий, организовывали выставки и концерты, запускали гражданские инициативы, собирали подписи, проводили общественные дискуссии, собирали людей на митинги (во времена, когда за это ещё не сажали), снимали игровое и документальное кино...

[6] Например, статья в лондонской «Энциклопедии неформальных практик» на тему «чёрного» пиара; www.in-formality.com.

Но и это не всё. Каждый день в личном общении знания о том, как работают стереотипы, помогают

- > легко завязывать разговоры,
- > любую беседу делать интересной,
- > предупреждать и мягко устранять конфликты,
- > управлять своим настроением и настроением собеседника,
- > знакомиться с интересными людьми и запоминаться им,
- > нейтрализовывать неприятных персонажей или помогать им стать доброжелательными.

Из всего перечисленного больше всего меня радуют открывающиеся возможности налаживать качественную личную коммуникацию. И, как минимум, для этого с методиками коррекции стереотипов, мне кажется, стоит познакомиться каждому рефлекслирующему человеку.

Важная оговорка

Когда поднимаешь тему скрытого воздействия на других людей, всегда появляется человек, который обращает внимание на моральную сторону этого процесса. Насколько вообще допустимо влиять на мысли, решения, поведение других людей?

Я думаю, что сама постановка этого вопроса бессмысленна. **Мы в любом случае постоянно осознанно и неосознанно влияем друг друга.**

Никак иначе быть не может: есть контакт, значит, есть влияние. С другой стороны, у людей, на которых мы воздействуем, есть свобода воли, а значит, они могут игнорировать наше воздействие, если оно им не нравится.

Но есть вопросы. **Какие последствия будут у наших действий? И будут ли здесь иметь место обман и злоупотребление доверием?** [7]

[7] Спасибо авторам Уголовного кодекса Российской Федерации, которые помогли мне с формулировкой: пользуюсь здесь частью определения понятия «мошенничество».

Этого нет? В таком случае влияние допустимо.

Иными словами, если от влияния выигрывают оба (происходит примирение, создаётся партнёрство, у людей расширяются границы восприятия мира, они начинают понимать вещи, которые ранее им были не очевидны и т.д.), то влияние не только допустимо, но даже полезно.

ПРИМЕР

Автомобиль «Скорой помощи» может спасти жизнь человека. Но можно этим же автомобилем сбить кого-то насмерть.

Странно ведь из-за этого обсуждать, насколько допустимо создавать автомобили и продавать их?

При желании убить можно и топором, и камнем, и палкой. Вопрос не в предметах: топорах, камнях и палках, – не в том, кто их изготовил... Вопрос в ответственности за действия, которые совершают люди, когда эти предметы берут в руки.

Поэтому ответственность в данном случае лежит не на том, кто методикой делится, а на том, кто её использует.

Будьте, пожалуйста, аккуратны, внимательны и ответственны, когда станете пользоваться полученными знаниями.

Часть 1

Как стереотипы управляют поведением людей

Почему стереотипы нельзя сломать?

Стереотип для целей этой книги – это **устойчивое мнение человека о чём-либо, повторяющаяся вербальная реакция на раздражитель [8]**.

[8] Нейробиологи к стереотипам относят также устойчиво воспроизводимые физические действия. Мнение – это тоже повторяемое действие, только совершают это действие не мышцы, а мозг человека.

Словесная реакция не обязательно должна высказываться вслух. Она может быть сформулирована мысленно.

Стереотипы влияют на наши эмоции и поведение. Именно они лежат в основе всех действий человека. То, что люди называют инстинктами, установками, ценностями, – всё это стереотипы.

Стереотипы появляются в результате пережитого опыта. Этот опыт может включать интеллектуальные усилия и испытанные человеком эмоции.

С уверенностью нельзя утверждать, от каких именно размышлений и переживаний конкретный стереотип появится или изменится, но некоторые закономерности в этом отношении нейробиологи и специалисты по коммуникации регулярно фиксируют. О них я и буду рассказывать. Используя эти знания, вы сможете влиять на стереотипы и, соответственно, поведение людей.

Стереотип нельзя сломать, несмотря на то, что многие этого страстно бы желали. Вероятно, и эту книгу вы взяли именно с такой целью: сломать чьи-то стереотипы. Но не спешите разочаровываться. Процесс изменения стереотипов всего лишь чуть более тонкий, чем нам с вами бы хотелось.

Стереотип не получится удалить, уничтожить или стереть. Если стереотип сформировался, то он, как правило, задерживается в голове человека надолго. Со временем под влиянием других стереотипов он может ослабеть, но **где-то фоном он будет присутствовать всегда**. И он всегда будет готов повлиять на поведение человека, как только появится для этого повод. В этом его коварство. И в этом причина сложности работы со стереотипами.

Более того, иногда стереотип активизируется оттого, что человеку просто что-то **показалось**. В общем-то, и кажется человеку именно то, что связано с его самыми сильными стереотипами.

«Оговорки по Фрейду», о которых все вы наверняка знаете, имеют те же корни. Те слова, которые для нас имеют повышенную важность, наружу чаще и рвутся.

Стереотипы в тех или иных формах упоминаются ещё в работах конца XIX и начала XX века. Их так или иначе изучали и Нобелевский лауреат Иван Петрович Павлов, и двукратный лауреат Пулитцеровской премии американец Уолтер Липпман, и российский физиолог, академик Алексей Алексеевич Ухтомский [9]. На последнего я хотела бы обратить ваше внимание.

[9] Ударение на У.

У Алексея Ухтомского есть целое учение о доминанте, в котором описываются физиологические процессы, лежащие в основе подобных реакций. В своих трудах он рассказывает, в каких обстоятельствах у животных (людей в том числе) может появляться психологическая доминанта. Кроме того, он показывает, насколько доминанту сложно ослабить:

«Состояние сильного утомления также не уничтожает ее. Получается впечатление, что в замирающей деятельности центральной нервной системы под влиянием утомления или бро-

матов [10] доминанта может становиться еще выпуклее, чем в норме, и она гаснет последней» [11].

[10] Вещества на основе брома, обладающие седативным – успокаивающим – действием.

[11] «О доминанте», А. Ухтомский.

Соответственно, под сильным наркотическим или алкогольным опьянением человек говорит о том, что волнует его больше всего. «Сознание» (рацио) спит. Доминанта работает.

Сильнейшие стереотипы людей зачастую порождаются доминантами. Доминанты лежат в нижних слоях психики человека, в его животной природе, они вызывают автоматические реакции, проходя мимо сознания. Конечно, простые логические размышления (или доводы) на них зачастую не действуют. Поэтому и **корректировать стереотипы нужно сначала на уровне «животном» и только потом переходить к рациональным обоснованиям** (хотя последнее не всегда нам потребуется, если на первом этапе мы поработали хорошо).

Социолог, политолог, публицист, человек, который ввёл в широкий научный оборот понятие «стереотип», Уолтер Липпман объясняет это так:

«Окружающая среда – слишком сложное и изменяющееся образование, чтобы можно было познавать ее напрямую. Мы не готовы иметь дело со столь тонкими различиями, разнообразием, перемещениями и комбинациями. Но поскольку нам приходится действовать в этой среде, прежде чем начать с ней оперировать, необходимо воссоздать ее на более простой модели. Чтобы путешествовать, человек должен иметь географические карты» [12].

[12] «Общественное мнение», Уолтер Липпман.

Далее я буду уделять особое внимание работе с рептильным [13] мозгом, без «одобрения» которого новые убеждения, установки человек не будет принимать.

[13] Наиболее древняя сформировавшаяся в процессе эволюции часть мозга человека, которая отвечает за биологическое выживание и телесное функционирование.

Когда вы узнаете о функциях и принципах работы стереотипов, вам станет понятно, почему иногда люди совсем не слышат друг друга, взрываются из-за пустяков: почему порой резко меняют тему разговора или слышат то, чего собеседник не имел в виду.

В этот момент ими управляют стереотипы. И **чем больше человек утомлён, испуган, раздражён – чем больше нагружены его мозг и психика, – тем меньше пользы будет от обращений к его логике.**

Тренд в науке

Стереотипы на протяжении последних полутора столетий были неплохо исследованы, а последние десятилетия изучение работы мозга стало одним из главных трендов в естественных и гуманитарных науках. Из сотен книг по нейрофизиологии и психологии мы можем получить представление о том, как появляются и работают стереотипы, как устроено человеческое внимание, восприятие и память.

И хотя точных цифр, полных данных у нас ещё нет, в исследованиях учёных, работающих независимо друг от друга и использующих для доказательства своих гипотез разную аппаратуру и методики, прослеживаются общие закономерности работы стереотипов.

Появилось немало научно-популярной литературы, в которой переведены на «простой человеческий» язык современные исследования на эту тему. Переиздаются и Ухтомский, и Павлов, и Липпман, но руководства по тому, как формировать и изменять стереотипы в живой среде, за пределами исследовательских центров, я найти не смогла.

Надеюсь, мой опыт и опыт моих коллег, изложенный в этой книге и подкреплённый недавними открытиями ученых мирового уровня – систематизированный и изложенный понятным языком, станет для моих читателей и интересным чтением, и полезным инструментом для налаживания качественной коммуникации с окружающими.

Итак. Время для хороших новостей: **вредный стереотип можно** ограничить другими стереотипами или, иначе говоря, его **скорректировать**.

Какие стереотипы считать вредными (ещё их называют отрицательными), решаете вы сами. Эта книга о технологиях влияния, а не о методиках самосовершенствования человека. Хотя использовать технологии влияния в процессе саморазвития нам никто не мешает.

Корректировать можно и чужие, и свои стереотипы. Далее речь будет идти по умолчанию о работе с другими людьми.

В разных обстоятельствах стереотипы ведут себя по-разному. Одно и то же убеждение человек может в одной ситуации отстаивать до хрипоты, а в другой легко подменить противоположным. Иногда собеседник поддерживает разговор на интересующую нас тему, а иногда он же её игнорирует... Всё это мешает процессу убеждения и иногда запутывает того, кто только начал учиться работать со стереотипами.

Одно из базовых правил ТРИЗа (методы ТРИЗ, как я уже упоминала выше, мы с коллегами часто используем при работе со стереотипами) – искать возможность превратить слабость в силу. Поэтому к нестабильности мы относимся как к полезному свойству.

И действительно, достаточно выждать или создать удобный момент, чтобы даже средней силы формулировка помогала скорректировать мнение человека о чем-либо. Понимание этого правила избавляет нас от массы бесполезных действий (как вы уже поняли, в неподходящий момент мы просто выжидаем, экономим силы).

Мы учимся ловить и создавать ситуации, в которых вредные стереотипы нашего собеседника будут слабы.

Потом нам останется лишь правильно привлечь внимание к новой, нужной нам мысли. В идеале эта мысль должна быть продолжением каких-то других стереотипов человека, на которого мы хотим повлиять. Тогда он легко ее примет как свою.

Вот две ключевые составляющие нашей работы: нужный момент + точный сигнал. О них далее и пойдёт речь.

Что будет, если вы попытаетесь сломать стереотип человека?

В отличие от, например, бледной поганки, которую можно отобрать и выкинуть в мусорку, чтобы спасти друга, стереотип из головы другого человека извлечь насильно никак невозможно (предполагаю, что у вас нет прибора, которым пользовался Уилл Смит в фильме «Люди в чёрном» [14]). То есть собеседник просто внутренне не согласится с вами, даже если по какой-то причине кивнёт вам в ответ.

[14] Прибор, частично стирающий человеку память.

Без нужного «входа» человек даже не будет воспринимать, «слышать» ваши аргументы.

ПРИМЕР

Сильные стереотипы, связанные с теориями заговоров [15], изменить лишь логическими контраргументами обычно не получается. Вспомните тех, кто верит в «пятую колонну» или чипирование Биллом Гейтсом людей через 5G и прививки, несмотря на все очевидные факты–доказательства. Такие стереотипы «ломать» не получается. Не обладая никакими достоверными данными, а ссылаясь на откровенные фантазии и давно раскрытые подлоги, люди продолжают упорно стоять на своём.

[15] О них можно многое узнать из книги профессора The University of Sheffield (Великобритания) Ильи Яблокова: «Русская культура заговора».

Бить «в лоб», пытаться ломать стереотипы – это почти всегда пустая трата времени. Это **ложная** задача. А поскольку она сама по себе стала сильным стереотипом – так и говорят: «А давайте сломаем стереотип о том, что... (например, в России ходят медведи по улицам)» – и на это спускаются зачастую огромные ресурсы, я делаю на этом акцент: это **СВЕРХ–ложная задача**. Её в такой постановке не решить. Надо мягко и, если вы этим занимаетесь первые десять лет, то **неторопливо** корректировать, поправлять стереотипы. Иногда, чтобы скорректировать один, нужно переработать целую группу других стереотипов. Особенно когда речь об убеждениях, давно укоренившихся в массах и трудно опровергаемых прямыми фактами.

И другого способа, кроме как **делать это нежно и деликатно**, не существует.

Основные выводы:

Стереотип – это мнение, убеждение человека, его автоматическая реакция на раздражитель.

Стереотипы, хоть и живучи, но не настолько жестки и неповоротливы, какими их обычно представляют.

Стереотип нельзя удалить из головы, но его **можно ослабить, скорректировать, временно отключить**, таким образом управляя поведением людей, их решениями, чувствами и действиями.

Ломать стереотипы – сверхложная задача. Их можно лишь корректировать. И делать это следует деликатно.

Примеры стереотипов

Мы сталкиваемся со стереотипами не только когда чьё-то утверждение противоречит нашим убеждениям.

Нет. Взаимодействуем со стереотипами мы постоянно. **Стереотип – это любая оценка.**

Мы и слышим, и сами часто проговариваем стереотипы. Настолько часто, что проще сказать, где стереотипы не встречаются.

ПРИМЕРЫ

Стереотипов нет в безоценочных пересказах событий: кошка прыгнула, почтальон принёс, дверь скрипнула, лампочка загорелась, солнышко выглянуло, самолёт прилетел.

А вот это уже стереотипы, здесь есть оценка: кошка может уронить вазу, когда прыгает; почтальон иногда приносит не все посылки; дверь скрипучая; лампочка загорается медленно; солнышко в это время года светит, но не греет; самолёт опять опоздал.

Если человек выражает отношение, делится умозаключением, наблюдением-выводом, значит, он озвучивает стереотип.

Ниже я приведу список стереотипов из самых разных областей. С какими-то из них вы согласитесь, какие-то вызовут у вас раздражение. Некоторые вы запомните, какие-то с равнодушием проскочите, а парочку можете даже не понять.

Постарайтесь не погружаться в мысли на эти темы. Этот список составлен не для того, чтобы вас заставить размышлять о деньгах или политике. Моя задача сейчас показать вам, насколько это широкое понятие – «стереотип».

ПРИМЕРЫ СТЕРЕОТИПОВ

Бабло побеждает зло.

Кто хорошо работает, тот хорошо зарабатывает.

Не в деньгах счастье.

Лучшие повара – мужчины.

Женщина может решать больше задач одновременно.

Всё новое – хорошо забытое старое.

Детям до пяти лет нужно позволять всё.

В Америке плохая система здравоохранения.

России нужен сильный президент.

Любовь живёт три года.

В Сочи красиво.

Правильно говорить «в Украине», а не «на Украине».

С возрастом приходит мудрость.

Мужчина должен хорошо зарабатывать.

Нужно есть кашу, потому что она полезна.

Мясо для человеческого организма еда неестественная.

Футбол лучше хоккея.

После сорока лет на работу устроиться нереально.

Сон – лучшее лекарство.

Не знаешь, не берись.

ТЬфу-тьфу-тьфу.

Без высшего образования нельзя.

ЕГЭ – плохая система.

Нельзя делать человеку больно.

Без выхода из зоны комфорта развития не будет.

Психологи – шарлатаны.

Паук! Ой!

Бухгалтеров скоро заменят роботы.

Тополиный пух... (как дальше?)

Ты – мне, я – тебе.

Лучше жидкое средство для стирки, чем порошок.

Компьютер не может обыграть человека в го.

Писателем может стать каждый.

Английский язык примитивный.

Новая Тесла – это позор.

Новая Тесла – это вау!

Тесла не стоит нашего внимания.

Все эти и любые другие оценки, умозаключения – это стереотипы. И «тьфу-тьфу-тьфу» тоже, и «вау», и «ой». Последние примеры – стереотипы, выражающие яркую эмоцию.

Их тоже можно скорректировать.

Стереотипы в следующем списке встречаются у многих. Часто именно они становятся «камнем преткновения» в личных отношениях.

Как должно быть?

Как у всех.

Как у знакомых.

Как у меня.

Нормально.

Как обычно.

Как правильно.

Как у авторитетных людей...

Почему эти стереотипы так популярны? Они часто встречаются (в жизни, в книгах, на экранах...), они легко проходят контроль внутренней системы безопасности человека (такие стереотипы, как правило, разделяет большинство, а значит, они уже «проверены»; подробнее о работе системы безопасности расскажу во второй главе) и/или соответствуют личному опыту многих людей.

Вот ещё несколько стереотипов, которые легко воспринимаются и часто находят отклик: пословицы, поговорки, общеупотребимые фразы, риторические вопросы:

На нет и суда нет.

О вкусах не спорят.

Никто не знает всего.

Никто не знает, как на самом деле.

Знал бы, где упадёшь...

А кто не ошибался?

Подобные стереотипы можно использовать, чтобы мягко выразить своё несогласие или аккуратно закрыть тему. Они не усугубляют конфликт, потому что опираются на так называемые «общие стереотипы», оспаривать которые очень сложно. Собеседнику проще, услышав такую фразу, кивнуть или махнуть рукой.

Основные выводы:

Любое высказывание, в котором есть оценка, – это стереотип.

У каждого человека очень много стереотипов. Много тысяч.

Есть стереотипы, которые встречаются у большинства людей.

Стереотипы не настолько вредные, насколько полезные

Возможно, вы оказались в некотором замешательстве, читая список стереотипов в предыдущей главе, и подумали: «Какой же это стереотип, если это правда?!»

Уточню: **«стереотип» и «миф» – это НЕ синонимы.**

Стереотип может быть мифом. Но он может быть и чистой правдой. А иногда в процессе работы со стереотипами нам самим будет не понятно (или вообще никому не известно), является ли стереотип вымыслом или истиной.

Но это для наших целей и не важно. Если и мифы, и спорные утверждения, и доказанные факты влияют на человека, значит, и с теми, и с другими, и с третьими нам полезно будет уметь что-то делать.

Важно!

Я надеюсь, что эту книгу люди будут использовать для налаживания эффективных отношений, а не для получения односторонней выгоды.

Проконтролировать я это не могу. Но буду верить, что ваша совесть поможет вам не отступаться на этом пути.

С чего начинается работа со стереотипами?

С их выявления. Но мы не пытаемся узнать все стереотипы человека, мы выясняем, какие у **целевого клиента** [16] есть стереотипы по конкретной интересующей нас теме.

[16] Назовём так человека, на которого мы будем оказывать воздействие.

Как только мы начнём этим заниматься, нас может ожидать одна неприятность, из-за которой некоторым начинающим коммуникаторам порой кажется, что у них что-то не получается. Если вы будете внимательно слушать и записывать за человеком стереотипы, которые он проговаривает, то через некоторое время можете обнаружить, что **он в большей или меньшей степени противоречит сам себе. Знайте: это нормально.**

Конечно, у всех уровень последовательности разный. Есть более устойчивые, предсказуемые, принципиальные господа,

есть менее. Но любой человек может в какой-то момент начать противоречить любому своему слову, потому что абсолютной последовательности ни у кого нет и быть не может.

Это заложено эволюцией. У мозга есть две основные функции: избегать страдания и стремиться к удовольствию.

ПРИМЕР

Когда все спокойно, безопасно, человек может позволить себе альтруистический поступок. Но когда есть угроза его жизни, обычно [17] он сосредоточен на собственных интересах.

[17] В. Франкл пишет, что если у человека есть знание «зачем», он может вынести любое «как». Поэтому мы иногда наблюдаем жертвенность и альтруизм у людей, которые и сами находятся в опасности.

В зависимости от обстоятельств, один и тот же человек будет вести себя по-разному. Хотя внешне ситуации могут казаться похожими.

Мы бы не смогли выживать, если бы всегда вели себя одинаково. Думать только о себе, живя в обществе, неэффективно, а думать только о других небезопасно. Поэтому в соответствии с текущими приоритетами у человека активизируются то одни, то другие стереотипы.

ПРИМЕРЫ

Иногда человеку очень хочется помогать другим, чувствовать свою силу и важность, а иногда тому же человеку нужно просто выжить.

В одной ситуации он хочет понравиться ровеснику, а в другой его родителям.

Поддержать коллег или начальника.

Порадовать друзей или жену.

Угодить мужу или маме.

Временами человек самоуверен до безрассудства, а порой страшется от событий ничтожной вероятности.

Когда-то у него есть силы слушать и поддерживать, а когда-то больная голова и дрель за стеной делают его раздражительным, вспыльчивым и грубым.

Похоже на людей, да?

У любого найдутся в голове противоречивые стереотипы. Это так же неприятно осознавать, как то, что каждый человек врёт. Ежедневно. Ложь нас не красит, но что поделать?

Как бы мы ни старались быть честными, время от времени мы говорим то, что не считаем стопроцентной правдой. Это данность, с которой разумнее, я полагаю, частично смириться и далее работать по мере сил, чем по её поводу печалиться либо пытаться опровергать.

Противоречащие друг другу стереотипы – такая же данность. Смириться с ней будет легче, если вы сумеете уловить существо ответов на вопросы: **зачем наш мудрый мозг создаёт стереотипы и что они потом с нашим поведением полезного делают?**

Скоро оценки «мудрый» и «полезный» я обосную. Точнее, вы сами увидите, что без стереотипов нам никак не выжить.

Начнём приглядываться. Что легче всего заметить, когда мы начинаем размышлять о стереотипах или наблюдать за ними? Стереотипы делают людей упрямыми. Иногда из-за них люди ведут себя нерационально и непоследовательно.

Грустно, на первый взгляд.

На второй взгляд всё это будет выглядеть ещё грустнее.

Вы сможете увидеть, что многие люди, разговаривая друг с другом, порой просто перебирают стереотипы один за другим. Без каких-либо связей. При этом их собеседники иногда занимаются тем же. И никто ничего не замечает. Ну, разве что Чехов (или какой-то другой наблюдательный человек):

«Д у н я ш а (тихо кашляет). У меня от сигары голова разболелась... (Уходит.)

Яша остается, сидит возле часовни. Входят Любовь Андреевна, Гаев и Лопахин.

Л о п а х и н . Надо окончательно решить – время не ждет. Вопрос ведь совсем пустой. Согласны вы отдать землю под дачи или нет? Ответьте одно слово: да или нет? Только одно слово!

Л ю б о в ь А н д р е е в н а . Кто это здесь курит отвратительные сигары... (Садится.)

Г а е в . Вот железную дорогу построили, и стало удобно. (Садится.) Съездили в город и позавтракали... желтого в середину! Мне бы сначала пойти в дом, сыграть одну партию...» [18]

[18] Второй акт пьесы «Вишневый сад», А. П. Чехов.

ПРИМЕРЫ ИЗ НАШЕЙ ЖИЗНИ

Послушайте разговоры таксисов, не перебивая, а просто поддакивая им. Понаблюдайте, о чём и как говорят на застольях. Что обсуждают утомлённые люди в очередях или во дворе...

Один и тот же набор вопросов, одни и те же ответы, оценки, и даже одинаковые формулировки у миллионов (вроде бы) разных людей.

Одни и те же привычные действия (приветствовать, спрашивать о детях, поздравлять с праздниками, обсуждать погоду или политику...) – это всё стереотипы.

Для внимательного чувствительного внешнего наблюдателя это выглядит ужасающе. Но если отстраниться от фантазий о том, что большинство людей – роботы, перекидывающиеся шаблонными фразами, а нормальных – думающих, не столь предсказуемых – людей «днём с огнём...», можно обнаружить, что ситуация, в общем-то, довольно удобная.

Мы ведь и сами нет-нет, да и да. Сыпем своими стереотипами в ответ на чужие. Отвечаем тому же таксисту шаблонами, размышляя параллельно о своём. Экономим энергию (не приходится ничего специально придумывать и нет особого риска спровоцировать конфликт).

Стереотипы позволяют мозгу беречь ресурсы. Для многих уже, полагаю, не секрет, что **активная работа мозга, такие действия, как: понимание нового, запоминание, критическое мышление, рефлексия, самоанализ – это суперэнергозатратные удовольствия.**

Соответственно, часик посмотреть сериальчик будет менее утомительно, чем тот же часик почитать Тургенева (хотя этот классик пишет очень лёгким языком)... Да что уж там, даже комиксы читать тяжелее, чем смотреть в экран телевизора...

Экономия энергии – это первая причина, почему стереотипы нам не враги.

Вторая причина, она вытекает из первой, состоит в том, что **стереотипы позволяют нам развиваться.** То, что мы поняли, сохранили, записали как правильную реакцию-ответ на некую задачу, «цементируется» в стереотипе или мышечном рефлексе.

ПРИМЕРЫ

Мы больше не задумываемся о том, как следует открывать дверь, включать свет, открывать вентиль крана, ставить чайник; что говорить при встрече соседям, консьержу, коллегам; как отличать хорошие овощи на прилавке от плохих, как определять, по какой дороге идти домой, и что делать в первую очередь, заходя в квартиру.

Автоматические реакции (привычки, алгоритмы) освобождают психику от необходимости проходить путь: понимание – поиск лучшего решения из всех возможных – действие. Мыслительные и мышечные привычки позволяют нам наращивать знания и навыки. Многие действия выполняются бессознательно, и наши силы уходят только на работу с новой информацией.

Это похоже на то, как игрок «сохраняется» в компьютерной игре. Мы пройдем намного дальше, если в игре есть возможность «засеивиться» [19], чем если будем начинать каждый раз с нуля.

[19] От английского «save», сохранить; то есть в случае гибели персонажа начинать игру не с самого начала, а с места, где удалось «сохраниться».

Выходит, весь вред от стереотипов, от «программ», которые делают нас похожими на роботов, состоит в том, что многие не «пользуются» стереотипами, а обрастают ими, не вкладывая освободившуюся энергию в развитие, и своевременно не включают «сомнение» – управляемый сознанием механизм мозга.

Я хочу попросить вас остановиться и убедиться, что вы усвоили суть: стереотипы – это мыслительные привычки, которые призваны облегчать человеку жизнь, помогать ему.

В стереотипах наш мозг закрепляет успешные (как нам показалось на тот момент) решения. Решения абсолютно любых задач. Они и становятся автоматическими реакциями, которые позволяют мозгу экономить энергию.

Коррекция стереотипа (даже частичная поправка его) **всегда означает для мозга «откат назад».** Ему нужно заново обдумывать уже решенную проблему, **второй раз тратить ресурс на закрытую успешно задачу** (и ещё раз напоминаю, что мозг упаковывает в стереотип только те решения, которые он оценил как правильные, оптимальные, подходящие, успешные). Мозг хочет идти дальше, а не «отыгрывать» ещё раз пройденный «уровень».

Вот почему мы так сильно противимся изменению стереотипов. Вот почему наш мозг не удаляет старые решения, а сохраняет их на всякий случай в памяти или временами (когда старые стереотипы сильны) продолжает их использовать по привычке. За них уже заплачено усилиями при обучении, объемом памяти, отработкой навыка до автоматизма.

Нейронная связь уже создана. «Дорога» проложена. Зачем её ломать? Вдруг пригодится?

Иван Петрович Павлов отмечал ту же закономерность у динамических (физиологических) стереотипов:

«Старый стереотип держится некоторое время, а затем уступает место новому, т. е. при повторении одного раздражителя получается, наконец, однообразный эффект. Но этим роль

старого стереотипа, если он был хорошо зафиксирован, не кончается. Если теперь последний раздражитель не применяется некоторое время и затем вновь пробуется, то мы имеем не новый стереотип, а опять старый. Следовательно, имеется некоторое наложение стереотипов и соперничество между ними» [20].

[20] И. П. Павлов. Динамическая стереотипия высшего отдела головного мозга. Доклад на X Международном психологическом конгрессе в Копенгагене 24 августа 1932 г.

Мы ведь, даже купив новую кружку, не всегда выбрасываем старую, ту, что со сколом. Или не кружку, а потёртые джинсы. Так же мы не всегда забываем и редко полностью отказываемся от старых убеждений.

Изменение стереотипа – это ощутимая эмоционально, а порой и физически потеря. Это стресс. И потому нам следует **всегда относиться к человеку, стереотипы которого мы хотим изменить, максимально бережно**. Чтобы повторный процесс решения старой задачи оказался для него комфортным, а ещё лучше: интересным и увлекательным.

Это будет для него своего рода анестезией.

Основные выводы:

Стереотип и миф – это далеко не всегда совпадающие понятия.

Стереотипы есть у всех. Это важный элемент эволюции, помощник мозга. В них закреплены успешные решения любых задач.

Изменение стереотипа для человека – это откат назад. Люди этому противятся.

Старые стереотипы, как правило, не исчезают полностью.

Как выявлять стереотипы. Общие правила

Процесс убеждения будет более эффективным, если мы к нему хорошо подготовимся. Один из способов подготовиться – собрать побольше стереотипов целевого клиента. Кстати, действия человека, информация о фактически принятых им решениях тоже могут нам в этом помочь.

Чтобы выяснить, какие у целевого клиента есть **сильные стереотипы**, мы ищем в его речи часто повторяющиеся слова, выражения. Те фразы, что он регулярно употребляет, говоря на разные темы.

Прислушайтесь, какие слова человек произносит чаще, оценивая явления или предметы, рассказывая истории и делая из событий какой-то вывод.

ПРИМЕРЫ

«Жаль, что переплатил», «это была приятная беседа», «так было бы безопаснее», «не хочу с этим разбираться, слишком сложно», «это испортит отношения», «перевес сил очевиден», «зря мы сюда пришли, потратили время впустую».

Обычно люди дают оценки, связанные с понятиями:

«польза», «выгода», «свобода», «счастье», «удовольствие», «любовь», «смысл», «справедливость», «равенство», «естественность», «боль», «комфорт», «красота», «простота», «сила», «безопасность»... Хотя формулироваться эти смыслы могут по-разному. Вместо «выгода» человек может сказать «экономия», вместо «удовольствие» – «удобно», вместо «сила» – «авторитет».

Фиксировать нужно не только смыслы, но и формулировки. Почему их, а не обобщенные понятия, расскажу позже.

Важно отличать сильные стереотипы человека по интересующей нас теме от сильных стереотипов, которые относятся к другим сферам жизни этого человека. Вот два примера (пожалуйста, сосредоточьтесь, сейчас будет несколько сложных страниц, но это очень важная часть книги):

ПРИМЕР 1

Мы продаём йогурт с кусочками фруктов. Нам нужно, чтобы управляющий сети одобрил вход нашей компании в их магазины. Мы поговорили с ним о других йогуртах, которые они взяли в реализацию, и поняли, что управляющий часто проговаривает стереотипы «вкусный» и «недорогой» (это его стереотипы в рамках темы).

Далее в работе с ним мы будем использовать эти стереотипы («вкусный» и «недорогой»). Об остальных достоинствах нашей продукции мы будем говорить значительно меньше, потому что они его, скорее всего, не особо интересуют.

ПРИМЕР 2

Если мы знаем, что у того же целевого клиента – управляющего сетью – есть сильный стереотип, связанный, например, с комфортом (он проговаривал его не тогда, когда мы обсуждали поставки йогуртов, а когда мы обсуждали другие темы, но зато озвучивал этот стереотип несколько раз), мы можем попробовать рассказать ему (в качестве дополнительного аргумента) о том, почему с нами очень легко и комфортно работать.

Уверенности в том, что стереотип из второго примера сработает (в отличие от стереотипов из первого), у меня нет, потому что **не все сильные стереотипы человека активизируются у него во всех контекстах.** То есть при обсуждении одних тем они могут быть значимыми, а при обсуждении других на принятие решений почти не влиять.

ПРИМЕР

При выборе одежды у человека может активироваться стереотип «люблю, когда красиво», а при выборе автомобиля тот же человек скажет, что «красота – дело десятое, главное – надёжность».

Таким образом, использование сильных стереотипов из других тем – это определённый риск, но иногда мы ими всё же пользуемся. Если целевой клиент выбирает из близкого, похожего (например, из нескольких похожих поставщиков) и мы ищем, как именно нам следует своё представление, позиционирование дополнить, подход из второго примера порой выручает. **Лучше взять сильный стереотип из смежной области, чем выбирать какой-то случайный аргумент.**

Ещё один способ найти дополнительный аргумент – обратиться к стереотипам других людей: похожих целевых клиентов. В данном случае – стереотипам управляющих других (близких по формату) сетей. И выбрать самые распространённые стереотипы оттуда. Но для этого необходимо иметь на руках стереотипы (провести специальное исследование) этой группы целевых клиентов.

Почему просто перечислять много разных плюсов, которые есть у нашего продукта, слабое решение?

Потому что человек до потенциально интересной для него части может не дочитать или не дослушать. **Каждый аргумент, который человека не интересует**, отнимает у него время, а людей, занимающих высокие должности, это он как раздражает («не отнимайте моё время» – общий стереотип для большинства управленцев). Так что каждый «лишний» аргумент **будет ослаблять общее впечатление от нашей презентации**: запутает целевого клиента, вызовет у него сомнения, отвлечёт его внимание от других преимуществ или вовсе оттолкнёт, потому что покажется недостатком, а не достоинством (и такое бывает).

Прелесть технологии работы со стереотипами как раз в том, чтобы помочь нам отказаться от слабых решений. Мы оставляем только те методы воздействия, которые связаны с самыми сильными стереотипами целевого клиента.

Нам становится легче делать выбор, от каких аргументов отказываться, а что в нашем сообщении оставлять. Это позволит укладывать свои идеи и мысли и в десять минут, и в пять, и в одно предложение.

Пример с йогуртами – самый простой из возможных: сильные стереотипы целевого клиента совпали с качествами предлагаемого товара. Это удобно и легко. Остаётся только придумать, как показать эти качества самым ярким образом.

Но часто ситуация складывается так, что некоторые сильные стереотипы целевого клиента для нас становятся проблемой. Такие стереотипы мы называем отрицательными.

Если мы планируем влиять на человека, то его стереотипы будут делиться на положительные и отрицательные. В ином случае все его стереотипы будут для нас нейтральными.

Соответственно, один и тот же стереотип в зависимости от того, в чём именно предстоит человека убедить, может быть и положительным, и отрицательным.

ПРИМЕР

Покупатель любит красный цвет.

Это для нас положительный стереотип, когда мы можем предложить ему большое количество товаров красного цвета.

И отрицательный, когда красного в нашем ассортименте почти нет.

Положительные стереотипы – это те убеждения чело века, которые нам полезны; которые помогают влиять на него нужным образом. **Отрицательные стереотипы** (вредные), соответственно, это те, которые нам мешают достигать цели.

В истории с йогуртами ситуация была бы сложной, если бы наш продукт стоил дороже аналогов конкурентов. Это означало бы, что по отношению к нашему йогурту у целевого клиента мог бы сформироваться отрицательный стереотип: «этот йогурт дорогой».

Тогда нам пришлось бы работать с сильными стереотипами управляющего сети, которые мы выявили, но только теперь один из них – тот, что для нас положительный, – мы стали бы усиливать, детализировать, раскрывать («хороший йогурт должен быть вкусным») – напомним, наш йогурт в данном примере как раз оценивается на дегустациях как вкусный. А другой стереотип, который нам не выгоден («хороший йогурт должен быть недорогим»), мы начали бы **ослаблять и корректировать**, поскольку наш йогурт к таковым не относится.

К сожалению, **просто игнорировать сильный отрицательный стереотип нельзя, он всё равно даст о себе знать**. Наступит момент, когда целевой клиент задаст нам неудобный вопрос, выскажет возражение или просто ответит отказом, не объясняя причин, мысленно предположив, что внятного ответа у нас нет, раз мы сами не затронули важную для него тему.

ПРИМЕР

Человек не оставляет запрос на сайте, несмотря на то что товар ему в целом понравился. Причина: не указана цена. Он предположил, что раз товар хороший, а продавец прячет цену, значит, она окажется слишком высокой.

Это не единственная возможная причина, но такая среди оснований отказа точно существует и встречается нередко.

Цена – это часто встречающийся сильный стереотип. Даже когда есть риск, что клиенту цена покажется высокой, можно не скрывать её, а сделать обоснование, почему товар столько стоит. Кроме того, есть несколько способов сделать так, чтобы целевой клиент ожидал цену ещё более высокую, чем есть на самом деле, и, соответственно, узнав реальную цену, приятно удивился и счёл её выгодной. Об этих приёмах расскажу в четвёртой части книги.

Здесь мне важно отметить следующее: скрываться от возражений, страхов и сомнений целевого клиента (то есть от его

отрицательных стереотипов) значит существенно уменьшать свои шансы убедить его. Как я упоминала выше, **с точки зрения технологии ТРИЗ, правильно – найти основные отрицательные стереотипы целевого клиента и... превратить их в положительные**. Или хотя бы смягчить.

Как превращать отрицательные стереотипы в положительные, не меняя их, я тоже расскажу. Это не фантастика и не преувеличение.

Основные выводы:

Сначала мы выявляем положительные и отрицательные стереотипы целевого клиента, которые у него возникают в нужном нам контексте.

Стереотипы, которые активизируются у человека в других контекстах (когда он говорит на другую тему), в нашем контексте могут не работать совсем. Но если других вариантов нет, то можно попробовать использовать их.

Отрицательные стереотипы лучше заранее скорректировать, чем игнорировать.

Отрицательный стереотип можно превратить в положительный.

Как выявлять стереотипы одного человека

Если вы целевого клиента знаете хорошо, достаточно повспоминать, какие слова он часто употребляет, что любит, как рассуждает. Задайте себе вопросы и запишите ответы на них:

- > Какие поговорки, шутки, устойчивые выражения он повторяет?
- > Какие качества в людях ценит?
- > Как выбирает вещи (в дом, одежду, подарки)?
- > Из-за чего может разозлиться?
- > За что осуждает людей?
- > На что обижается?
- > Чем гордится? Что в себе подчёркивает?
- > Когда он идёт против общепринятых норм, и почему?

Если человек вам мало знаком, то всегда можно найти информацию о нём во внешних источниках и сделать выводы из неё.

Узнать стереотипы конкретного человека можно:

- > Из разговора с ним.
- > Из наблюдений за его поведением и его разговорами с другими людьми.
- > Почитать его посты и комментарии в соцсетях (желательно по той теме, с которой мы к нему пойдём, или смежной).
- > Опросить его знакомых (они могут ошибаться в своих оценках, но в качестве дополнительного метода использовать такие отзывы можно).

Послушать или посмотреть его интервью. Читать интервью с ним не слишком надёжный способ, поскольку нередко такие тексты пишутся пиарщиками или правятся журналистами, но, опять же, в качестве дополнения и это подойдёт (всё-таки целевой клиент, скорее всего, утверждал текст интервью и, как минимум, может стараться не противоречить написанному).

Обычно такая основательная подготовка нужна, когда мы готовимся к защите проекта перед инвестором, собираемся на переговоры или всерьёз планируем покорить чьё-то сердце.

Когда у нас есть возможность поговорить с целевым клиентом лично, заранее, полезно задавать ему вопросы такого формата:

- > Почему вы выбрали это, а не это?
- > Чем вам нравится то?
- > Почему не нравится это?

Чем ближе вопросы будут к той теме, с которой вы потом намереваетесь к этому человеку прийти, тем более точные стереотипы у вас появятся. Однако такие вопросы могут и оттолкнуть. Чтобы этого не случилось, можно выбрать либо максимально открытый стиль («Я собираюсь вам предложить депозит и хочу узнать, что для вас важно, чтобы не отвлекать вас вариантами, заведомо неподходящими»), либо аккуратно задавать уточняющие вопросы, когда он сам заводит близкую тему («Вы сказали, что не стали брать «Ауди». А что с ней было не так? Я слышал, многие хвалят эти машины»).

В некоторых случаях ходить вокруг, собирая стереотипы, нет необходимости. Достаточно задать человеку прямой вопрос: «При каких условиях вы бы согласились?» Люди прямые, открытые и относительно уверенные в себе обычно спокойно на него отвечают.

Если к человеку нет доступа и информации о нём тоже нигде нет: ни в соцсетях, ни знакомые о нём рассказать толком ничего не могут, начните со стереотипов «безопасность» и «комфорт». Успех не гарантирован, но высоко вероятен, т.к. оба этих стереотипа прямым образом обещают экономию энергии, которую мозг любого человека так любит.

Основные выводы:

Стереотипы выявляются вопросами: «Что вам нравится и что не нравится в предмете? А в его аналогах? Идеальный предмет для вас – он какой?» Это неполный список вопросов, но с этим уже можно работать.

Много информации о стереотипах человека даёт простой метод: наблюдение.

Найти информацию общего характера в наше время почти о любом человеке довольно легко. Следует лишь приложить должные усилия и проявить некоторую сообразительность.

Как выявлять стереотипы группы людей

Сильные и слабые стереотипы мы выявляем только у отдельных целевых клиентов.

Когда мы работаем с группой целевых клиентов, нас интересует другое: **распространённость стереотипа**.

Важно: распространённость означает не частоту упоминаний стереотипа, а количество людей из опрошенной группы, которые так или иначе стереотип озвучивают.

ПРИМЕР

Один человек сказал пять раз слово «вкусный», второй сказал «вкусный» всего один раз, а третий ни разу. В отчёте мы увидим, что частота распространения этого стереотипа: два из трёх. Два человека имеют такой стереотип. И не важно, что у одного он ярко выражен, а у другого совсем чуть-чуть.

В идеальном абстрактном мире было бы приятно знать и силу, и распространённость стереотипов при работе с группами, чтобы найти из них самые-самые. Но, поскольку мы всё равно тестируем решения, основанные на всех ведущих (по степени их распространённости) стереотипах, практическая необходимость в этом отпадает. Мы и без данных о силе стереотипов видим, на что большинство клиентов реагирует лучше.

Особенно важное решение

Стереотипы группы иногда собирают, чтобы повлиять на решение человека, относящегося к этой группе, доступа к которому у нас нет.

Знания о распространённости того или иного стереотипа критически необходимы не только в массовых коммуникациях (продажи, реклама, PR). Они весьма полезны при личном общении с целевым клиентом, о котором у нас мало информации.

Если цена вопроса – десятки миллионов долларов, то вложить в исследования несколько тысяч, чтобы понимать, на чём делать акценты и какие формулировки использовать в презентации для инвестора, партнёра, заказчика, руководителя направления из правительства, администрации президента или крупной коммерческой структуры, оказывается делом вполне целесообразным.

В ряде случаев значимость проекта определяется не деньгами. Часто необходимо измерить эффективность работы подразделения в области коммуникации (маркетологи, пиарщики, политтехнологи...) и представить отчёт по ней вышестоящему органу. Цифровые технологии способны помочь в этом пока только частично. А вот исследования стереотипов подходят для этой задачи идеально: мы можем увидеть не только какая информация через какой канал была получена, но и как она была воспринята целевым клиентом. Удалось ли изменить его мнение по важному для нас вопросу.

При работе с группой целевых клиентов мы выявляем распространённые стереотипы, стереотипы средней частоты и те стереотипы, которые почти не повторяются: единичные.

С распространёнными стереотипами мы работаем активнее всего, прорабатываем каждый. Стереотипы средней частоты мы учитываем выборочно (берём те, которые связаны с сильными или с другими стереотипами средней частоты). А что делать с единичными? Они редкие, почти незаметные. У группы целевых клиентов отклика они не получают. И всё же...

Единичные стереотипы не стоит считать мусором. Да, возможно, некое мнение (стереотип) будет встречаться лишь у одного человека из десяти тысяч. И в массовой коммуникации использование единичных стереотипов будет с большой вероятностью неэффективным. Но у них есть интересные плюсы.

Исследователю единичные стереотипы помогают углубиться в тему. Они делают картину более полной. А ещё единичные стереотипы могут наталкивать на идеи. Когда мы ищем способы усиления или коррекции других стереотипов, взгляд на единичные стереотипы порой выручает.

Это, конечно, подход для ювелиров, а не для дровосеков. Если стоят задачи делать быстро, много и чётко, можно ни на единичные, ни даже на редко повторяющиеся стереотипы почти не смотреть. Это не будет нарушением технологии работы со стереотипами.

Однако же если стоимость одной сделки, значимость конкретных переговоров, важность мнения определённого человека или группы людей высоки или если большой поток клиентов организовать сложно, то позволять себе обходиться только распространёнными и сильными стереотипами нежелательно. Лучше погрузиться в детали. Эти детали потом могут помогать конструировать аргументы, корректирующие отрицательные стереотипы.

Основные выводы:

Когда мы изучаем группы целевых клиентов, нас больше интересует не сила стереотипа, а его распространённость.

Стереотипы помогают измерять эффективность коммуникационных кампаний, оценивать, как изменилось мнение людей по определённому вопросу.

Как и зачем фиксировать стереотипы

В процессе сбора стереотипов нужно фиксировать, какими конкретно словами люди излагают свои мысли.

1. Записывать стереотипы целевого клиента дословно.

Это обязательная часть нашей работы. Почему?

Во-первых, так мы узнаём, какими именно словами целевой клиент думает. Это крайне важно. Впоследствии расслышать, понять и согласиться с привычными формулировками ему будет легче. Его мозг потратит минимум усилий, чтобы уловить и усвоить те фразы, к которым он имеет самый быстрый доступ, которые являются для него «родными».

Во-вторых, мы не всегда можем точно узнать, что конкретно имел в виду целевой клиент, когда использовал то или иное выражение, оценивая предмет. И потому, переформулируя его слова, мы рискуем промахнуться. Если он подразумевал не совсем то, что мы пересказали своими словами, или если он понял как-то по-своему сказанное нами, то он может не согласиться с утверждением, которое, как мы думали, является его же собственным.

2. Внимательно фиксировать все стереотипы без исключения.

Это утомительно, но важно.

В частности, мы ведём учёт слабых стереотипов, когда работаем с одним целевым клиентом. Те стереотипы, которые человек произносит редко, почти не повторяя – можно условно назвать слабыми. Но слово «слабые» не должно вводить вас в заблуждение. Если стереотип слабый, это не значит, что он ни на что особо не влияет. Если стереотип вообще есть, значит, он в какой-то ситуации может управлять поведением человека.

Слабый стереотип означает лишь то, что он играет второстепенную роль по отношению к каким-то другим стереотипам в данный момент, с этим собеседником и в этих конкретных обстоятельствах. **При изменении темы, контекста слабый стереотип может легко стать сильным.**

Кроме того, слабые стереотипы со временем могут существенно укрепиться, усилиться... и стать сильными. Об этом следует помнить и стараться не игнорировать ни одного стереотипа, который удалось заметить. Возможно, мы просто пока не затронули тему, где он выходит на первый план.

Следовательно, если мы планируем корректировать стереотипы человека на какую-то тему в течение длительного времени, а не разово, то нам важно будет разглядеть и слабые стереотипы целевого клиента тоже. Те, что окажутся полезными, мы будем укреплять, поддерживать, усиливать, а те, что нам мешают, корректировать на ранней стадии, предупреждая их рост и развитие.

3. Искать повторяющиеся стереотипы

(при работе с группой целевых клиентов)

После того как удалось собрать максимум информации, нужно разбить стереотипы по группам. Группировка стереотипов идёт сначала по темам, по которым мы проводили опрос, а затем (внутри тем) по стереотипам – одинаковым по смыслу фразам.

Выглядит список со стереотипами, как файл с цитатами:

> тема,

> заголовки – стереотипы внутри каждой темы,

> под каждым заголовком список с соответствующими стереотипу цитатами из интервью.

Из ответов респондентов мы обычно берём несколько слов или одно-два предложения (хотя бывает и больше); это нужно для понимания контекста. Отдельно – жирным – выделяется стереотип.

Заголовок – это общая формулировка стереотипа или перечисление близких по смыслу формулировок.

ПРИМЕР

Стереотип:

Дорого (это слово во фразах встречается чаще других, поэтому выносится в само название стереотипа).

Возможные выделенные фразы:

«не по карману»,

«дороговато»,

«очень дорого»,

«цена высокая»,

«я видел дешевле почти то же самое», «дороговизна, понимаете?», «дорогое, поэтому не берём».

Фразы, которые обрамляют стереотип, дают понимание контекста, могут быть такими:

«красиво, но лично мне сейчас это **не по карману**», «**дороговато**, даже в Милане то же платье дешевле стоит, я лучше туда слетаю»,

«ну это просто **очень дорого**, я думаю, продавцы с потолка эту цену взяли, не может кусок ткани столько стоить»...

Из документа мы видим, какие стереотипы имеют более высокую частоту, а какие встречаются только время от времени. Чем чаще стереотипы повторяются, тем больше внимания мы должны им уделять.

Основные выводы:

Все стереотипы нужно записывать. И делать это обязательно дословно. Если этого не делать, то:

1) есть риск потерять важные стереотипы, которые нам самим не близки, но важны для целевого клиента;

2) смысл сказанного целевым клиентом может быть искажён по причине неточности формулировки.

Чтобы увидеть ведущие стереотипы целевого клиента или группы целевых клиентов, нужно найти такие, которые повторяются особенно часто.

Часть 2

Как пройти защиту?

Работа со стереотипами позволяет входить в сознание (а в хорошем случае и подсознание) самым коротким путём.

Не нужно проделывать какие-то трюки (вроде быстрой музыки в фастфудах, булочных в супермаркетах, длинных путей от самолёта до зала выдачи багажа), вводить в транс (любое «забалтывание» по телефону или лично, когда человек не успевает осмыслить то, что ему говорят), применять насилие или угрозы.

В нашем случае на входе, в начале коммуникации, нужно пройти честную проверку «службы безопасности», а затем перейти к работе с аргументами.

Проверку, как правило, проходят так, как обычно действуют, чтобы вызвать у собеседника простое человеческое доверие: говорят приятные слова, совершают одобряемые им действия.

В одном случае на налаживание контакта уходит вечер, в другом несколько лет. Это зависит от множества факторов: темперамент целевого клиента, его опыт, его симпатии, ваши личные ресурсы, ресурсы вашей внешности, контекста, частота взаимодействия с целевым клиентом, ваши с ним роли, наличие третьих лиц в момент, когда вы будете взаимодействовать, их отношений, ваших отношений с третьими лицами, вашего настроения, настроения и самочувствия вашего собеседника и так далее... Условий много, но я предлагаю остановиться на тех, которые, на мой взгляд, играют наиболее значимую роль и которыми более или менее можно управлять.

В этой главе я расскажу, как пройти проверку с минимальным количеством ошибок и сделать это быстрее обычного.

Согласование. Что открывает путь нашему сигналу

У человека много противоречащих друг другу стереотипов. Это вызывает разные реакции у наблюдателей. Удивление, раздражение, смех... Противоречия делают человека не всегда предсказуемым, и может показаться, что *homo sapiens* – слишком сложная система, чтобы можно было с помощью какой-то техники управлять ей.

Да, управлять людьми полностью учёные и коммуникаторы-практики научатся не скоро. Ещё вопрос, научатся ли. Но мы ставим менее грандиозную задачу: корректировать лишь некоторые убеждения людей. Бывает, что нам удаётся скорректировать убеждения, которые влияют на всё мировоззрение человека. Но всё же не на то, в какую секунду как конкретно он будет поступать. Повлияв на мировоззрение, мы сможем разве что увеличить вероятность нужного нам поведения.

Противоречия в стереотипах, как иногда кажется сначала, – условие, усложняющее задачу. Но если воспользоваться технологиями ТРИЗ, то можно увидеть ситуацию в другом свете.

Задам вам вопрос:

Какая польза для убеждающего может быть в том, что люди, на которых он хочет влиять, непоследовательны?

Ответ (немного в другой форме) я дала в предыдущей части. Догадались?

Непоследовательность человека означает, что хотя бы иногда и хотя бы в чём-то люди бывают согласны с любым утверждением.

Это ресурс. Как минимум, это зацепка, вход. А порой и готовое решение. В том случае, когда удалось соединить идею, которую вы продвигаете, с сильным стереотипом целевого клиента.

Если бы я хотела описать в одном предложении всю суть этой книги, я бы сказала так: **чтобы корректировать стереотипы и в принципе влиять на людей, следует согласовывать то, что вы хотите донести, с тем, что у людей в голове уже есть, добавив в сообщение чуточку новизны (для привлечения внимания и «склейки»).**

О новизне я буду подробно говорить в главе «Привлечение внимания». Сейчас остановлюсь на понятии «Согласование».

Согласование – это придание идее, которую мы продвигаем, формы, которая не вызывает у целевого клиента отторжения или недоумения.

Согласованный – значит, гармоничный, непротиворечивый, гладкий, единый, стройный, цельный.

ПРИМЕР

Согласовано:

Сова на логотипе библиотеки.

Не согласовано (и потому вызывает недоумение и насмешки): Мощная современная звуковая система на старом дешёвом автомобиле.

Иначе согласование можно описать словами: оправдание ожиданий, соответствие представлениям. Когда сигнал [21], который мы отправляем целевому клиенту, согласован с его представлениями о должном, когда этот сигнал не противоречив внутри себя, система безопасности в голове целевого клиента не включается. Информацию он воспринимает как дополнение к тому, что он уже знает, а не как атаку на свои представления о мире.

[21] Материальное воплощение сообщения.

Да, человек состоит из противоречащих друг другу убеждений. И это отлично, потому что для добавления в его систему представлений о мире нового стереотипа достаточно найти

среди уже имеющихся убеждений те, которые с этим новым стереотипом согласованы, то есть дополняют, поддерживают или являются для него предпосылкой.

Вот почему в первой главе я рекомендовала в любой непонятной ситуации (общаясь с людьми, о которых ничего не известно) оперировать стереотипами «безопасность» и «комфорт». Эти потребности в той или иной степени есть у всех. Да, активируются они не в каждом контексте и потому действуют не в ста процентах случаев (плюс формулироваться могут людьми несколько иначе, это тоже снижает силу воздействия, как вы уже знаете), но всё же являются более эффективными, чем понятия «красота», «баланс» или «выгода». Последние, хоть и распространены, встречаются заметно реже.

Мы всегда решаем одновременно две задачи: привлечение внимания (этой теме полностью посвящена третья часть книги) **и согласованность** (напомню, что согласованность помогает нам пройти проверку безопасности). Если хотя бы одна из двух этих базовых задач не решена, то сигнал останется незамеченным или будет целевым клиентом отторгнут.

Как проверить, что всё в порядке, что мы не допустили так называемого «рассогласования»? Обратите внимание на следующее:

- 1) То, что говорится в вашем сообщении (содержание):
 - > соответствует некоторым сильным стереотипам целевого клиента,
 - > сформулировано для него понятно и привычно.
- 2) Откуда приходит сообщение, источник информации (человек, который озвучивает мысль, или обезличенный носитель):
 - > к нему у целевого клиента есть доверие или, как минимум, нейтральное отношение.
- 3) Форма сообщения:
 - > все элементы формы (от шрифтов до формата, от дизайна до интонации...) стилистически, по характеру, по настроению, по смыслу соответствуют содержанию и не противоречат рамкам допустимого, которые есть у целевого клиента (рамки, конечно, тоже являются стереотипами).

Согласование должно быть полным. Все описанные требования должны быть выполнены. Одна ошибка, и «система безопасности» подаст сигнал тревоги. Дальше сообщение либо не пропустят, либо начнут подвергать информацию более тщательной проверке (это долго и неприятно).

Основные выводы:

Непоследовательность людей – это плюс, а не минус.

Согласование – непротиворечивость, гладкость, стройность, единство – должно быть полным.

Проверять на согласованность нужно и содержание, и источник, и форму.

Качество источника информации

На восприятие информации влияет не только и часто не столько содержание сообщения, сколько отношение целевого клиента к источнику этой информации. Источник – это и человек, и СМИ, и буклеты, и книги, и объявления на двери подъезда.

Именно поэтому так важны:

- > репутация человека, который пытается скорректировать чей-то стереотип;
- > имидж СМИ, публикующего сообщение;
- > позиционирование бренда – устойчивое впечатление от компании, распространяющей информацию;
- > оформление, дизайн носителя информации и т.д.

Мнение об источнике информации неизбежно переносится на содержание.

Повторю важную мысль из первой главы: если мы пытаемся переубедить собеседника, значит, мы ставим под сомнение уже принятые им решения. Покушаемся на систему убеждений, которую он считает хорошо работающей. Если мы делаем это недостаточно деликатно, то ему может показаться, что мы считаем его глупым, не уважаем его. Кому это понравится?

Иногда попытка скорректировать, на первый взгляд, не особо значимый стереотип приводит к большому конфликту. Например, если этот стереотип оказывается связанным с установками и ценностями человека. То есть с большим количеством других важных для человека стереотипов.

В этом случае нам следует либо готовиться к более глубокой работе (этим занимаются ментологи [22], психологи, коучи), либо привязывать новый, нужный нам, стереотип к другим установкам или ценностям (лучше сразу к нескольким), а связь старого стереотипа с установками и ценностями человека нужно будет ослабить.

[22] Специалисты, работающие с ментальными установками.

Установки и ценности – это тоже, по сути, стереотипы, но они имеют более общий, сквозной характер и лежат в сознании глубже, а потому их корректировать намного дороже: затратнее и по времени, и по энергии.

ПРИМЕР КОРРЕКЦИИ СТЕРЕОТИПА

Человек постоянно покупает в магазине пакеты. И у него дома набрался целый пакет с такими пакетами. Их становится всё больше, но он продолжает их покупать. По привычке.

Он говорит, что ему так удобнее (связь с более общим стереотипом «люблю, когда удобно», «люблю экономить энергию»).

Для него выбор пакета – это часть общего комфорта, к которому он стремится в жизни. Это автоматическое действие, которое он воспроизводил годами (всегда сложно подобные привычки заменять на новые). Вот что можно сказать ему:

«Представь, что у тебя на кухне вдруг появилось ещё полтумбочки. Что бы ты туда сложил? Какое пространство ты бы освободил, если бы тебе было, куда убрать некоторые вещи?

Эти полтумбочки у тебя появятся, когда закончится твой пакет с пакетами (связь с более общим стереотипом «хочу больше удобства»).

Сумки для покупок бывают прикольные. В футболках с цитатами из Пелевина на работе в банке не походишь, зато на сумке, с которой ты будешь идти из магазина, они будут вполне уместны (связь с более общим стереотипом «хочу самовыражения» или «я особенный»).

Окушается сумка за месяц, тут и говорить нечего. Ещё и лишняя тысяча тебе за год накапливается. Не найдёшь что ли более интересного способа, как её потратить (связь с более общим стереотипом, установкой «люблю, когда выгодно»)?

Места она не занимает (предупреждение возражения, связь с более общим стереотипом «люблю, когда удобно»).

Когда идёшь на «Чистые» посидеть на берегу, сумку можно использовать как сидушку, чтобы твои «Агтапи» не запачкались. Стирать её легко в машинке (предупреждение возражения, связь с более общим стереотипом «люблю, когда удобно»).

Но главное – это спасенные зверюшки. Зачем миру еще тысячи твоих пакетов? Зачем нам с тобой дышать микропластиком и есть рыбу с микропластиком внутри? Эта наша с тобой планета или чья? (связь с более общим стереотипом «нужно быть ответственным»)

Попробуй, сравни. Тебе будет выгоднее, а природе лучше».

Можно включать другие стереотипы: «все уже давно «эко», «с пакетами ходят только пещерные люди», «бутылки с кефиром точно не разорвут сумку, не выпадут и не разобьются», «сумку удобно брать в ручную кладь в лоукостер, она тонкая, ничего не весит и принимает любую форму»... – но аргумент всегда должен включать только те стереотипы, которые точно есть у собеседника.

Если он ничего не знает и знать не хочет про проблему пластика, не покупает кефир в бутылках, не боится прослыть пещерным человеком, не считает «копейки», то соответствующие аргументы работать не будут.

Последняя оговорка делает работу значительно более сложной. Мозгу того, кто взялся собеседника переубеждать, приходится одновременно и подбирать аргументы, и фильтровать их.

Это две абсолютно разные задачи. Чтобы с ними обеими справиться, я предлагаю вам в таких ситуациях делать паузу, вспоминать, что вашему собеседнику важно и ценно в жизни, и потом к каждой ценности подбирать аргумент. То есть идти не от объекта (думать не про многогоразовую сумку и ее плюсы), а от стереотипов («что же для этого человека обычно ценно?»). И уже потом в свете этих ценностей находить хорошее в продвигаемой идее или продукте.

ПРИМЕР (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Я знаю, что у моего друга маленькая кухня, места на ней нет, и только из-за этого он не покупает кофеварку, о которой давно мечтал. Я рассказываю ему, куда и что он мог бы переставить, чтобы его мечта сбылась.

И разговор в данном случае можно начать не с сумки, а с вопроса: «Ты когда себе кофеварку купишь?» Получить ответ: «нет места». И после этого выложить козырь: «избавься от пакета с пакетами, переставь под раковину со стола эти банки и будешь пить прекрасный кофе каждый день».

На фоне исполнения пусть маленькой, но мечты отказ от пакетов может показаться ему чем-то приемлемым.

Иногда коррекция одного стереотипа приводит к тому, что человеку приходится изменять десятки и сотни других своих привычек. Не только мыслительных, но и поведенческих. Перепрограммирование, переучивание себя сулит ему потерю энергии и времени. Чем потенциально больше таких затрат, тем сильнее человек сопротивляется. Чтобы помочь собеседнику справиться с этой задачей, полезно дополнительно описать, каким именно образом он сможет легко заменить старую привычку на новую.

ПРИМЕР (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

...Не нужно прямо завтра бежать за этой сумкой, но будешь в следующий раз в Икее, в отделе, где ведра и контейнеры, обрати внимание на полку с такими сумочками. Чёрные в клеточку. Попробуй и сравни. Или я могу тебе заказать в интернете сумку с цитатой из твоего любимого «iPhuck 10».

Что делать с остальными аргументами, которые, как мы чувствуем, на нас бы подействовали, но понимаем, что человеку они будут неинтересны?

Ответ: исключить. Они могут существенно ослабить нашу позицию, оттянув на себя внимание собеседника. Он начнёт оспаривать их, а на сильные аргументы с нашей стороны достаточного внимания не обратит.

Имеет значение и источник информации, и форма подачи, и содержание сообщения. Только так получится успокоить мозг, охраняющий изменение настроек в своей системе. «Компьютер» с подозрением относится к новому «программному обеспечению». Поэтому тем, кто собирается корректировать стереотипы, необходимо, образно выражаясь, подтверждать мозгу целевого клиента, что они пришли не с «вирусом», а с полезным для системы «апгрейдом».

Нужно показать целевому клиенту, что эти изменения приведут к каким-то понятным ему улучшениям. Ухудшений или не будет, или они будут совсем незначительными на фоне приобретаемой пользы. Коммуникация состоится только в случае наличия у убеждающего «сертификата безопасности» под названием «доверие».

Основные выводы:

Важно обращать внимание на то, откуда целевой клиент получает информацию, как он относится к её источнику.

Процесс убеждения выстраивать, отталкиваясь от стереотипов целевого клиента, а не от плюсов продвигаемого объекта и идеи.

Желательно помогать целевому клиенту перейти от старых убеждений к новым.

Почему без доверия убеждения нет?

Любопытно, что при всей своей консервативности люди в некоторых случаях позволяют другим легко корректировать свои стереотипы (не слишком важные для них, разумеется, но всё же). В этом проявляется сила репутации, и в этом заключается её практическая ценность: иметь возможность влиять на людей, вкладывая в убеждение меньше ресурсов.

Репутация – это правдоподобное обещание безопасности. А где есть вера в безопасность, там есть шанс появиться доверию. **Без доверия переубеждения не случится.**

Не имея хорошей репутации, максимум, что мы сможем – посеять зерно сомнения. Но это скорее сподвигнет человека искать более весомые аргументы в защиту своей позиции. И, найдя их, он только подкрепит свой старый («отрицательный» для нас) стереотип.

Поэтому каждый ролик, каждый заголовок, каждый аргумент и речевой модуль проходит у нас с коллегами тестовую проверку на «не верю» (вопрос теста звучит так: «продолжите фразу: не верю тому, что тут говорят, потому что...»).

Очень рекомендую проводить эту проверку среди целевых клиентов всем, кто думает, что у них хорошая реклама (в бюджет тестирования включите стоимость корвалола). Тем, кто никогда до этого подобных тестирования не проводил – именно среди целевых клиентов, а не среди коллег и друзей, – я обещаю много открытий.

И хочу напомнить: найденная ошибка гораздо лучше найденной. Если вы руководитель, возможно, придётся придумывать, как объяснить вышестоящему начальству, почему эта ошибка вообще появилась. А если вы собственник бизнеса, то у вас нет ни одной причины не проверить, действительно ли ваша реклама воспринимается, как нужно.

Если тест на доверие завален и дело не в содержании сообщения (рекламного объявления, поста, письма, ролика, презентации, отдельного аргумента в дискуссии, переговорах и т.д.), не в голосе актёра (или иной части формы), а, например, в недоверии к бренду, который работает на рынке много лет, то решения могут быть такими:

1) коррекция стереотипов о бренде (не смена оформления, так называемый ребрендинг, а, напротив, коррекция всей системы представлений о бренде; дорогостоящий процесс, который, впрочем, может помочь скорректировать несколько весомых отрицательных стереотипов за раз);

2) коррекция каждого отдельного стереотипа, вызывающего недоверие, в рамках большой коммуникационной кампании;

3) замена бренда (абсолютно новая марка, никак не связанная с предыдущей, чтобы отрицательные стереотипы о старом бренде не могли перенестись на новый).

Когда проблема в том, что целевые клиенты не доверяют носителю информации, источнику предложения, порой бесполезно заниматься улучшением самого предложения. Разве что оно ощутимо выгоднее или по другим причинам интереснее для целевого клиента, чем предложения конкурентов. Такие предложения на рынке сотовой связи, например, встречаются крайне редко. Его и возьмём в качестве примера.

ПРИМЕРЫ

Первый вариант. Пригласить занять высокий пост в компании сотового оператора «БиМ-Тофон» Павла Дурова и рассказать об этом в ролике.

Такое решение помогло бы, наконец, хоть кого-то из сотовых операторов выделить на фоне других в лучшую сторону. Это бы, предположительно, дало людям надежду на изменения, и, соответственно, готовность корректировать их отрицательные стереотипы: «все сотовые операторы списывают деньги ни за что», «они постоянно повышают тарифы», «связь вечно обрывается», «не везде ловит», «до службы поддержки не дозвонишься».

Пример под второй вариант решения. Снять ролик с Павлом Дуровым, который говорит: «Я люблю БиМТофон». Это менее эффективное решение, поскольку у большей части целевых клиентов активируется отрицательный стереотип «известные люди снимаются в рекламе за деньги, и к качеству продукта это отношения не имеет».

Впрочем, ролик, где он говорит: «БиМТофон + Telegram = безопасность ваших данных» – уже можно потестировать. Стереотипы о безопасности у абонентов встречаются. Доверие к Павлу Дурову в этой части пока есть [23].

[23] Утверждение актуально на июль 2021 года.

Коррекция стереотипов о больших, федеральных или международных, брендах – это работа на несколько лет и много миллионов евро. Старые стереотипы бродят и множатся (из уст в уста), новый сигнал стоит дорого, доходит плохо и задерживается ненадолго. Особенно остро встаёт вопрос о том, как привлекать внимание и вызывать обсуждения, в которых негатива будет хотя бы меньше, чем было до начала кампании по коррекции стереотипов о бренде.

Вот почему я прошу вас предложенные примеры рассматривать как модельные, не более. Для решения задач такого уровня нужна полная «карта стереотипов» не только о компании и её конкурентах, но и о тех ресурсах, которые мы хотим привлечь со стороны (в данном примере это Павел Дуров и его приложение Telegram).

Если к бренду нет особого недоверия (не доверяют компании лишь потому, что пока мало о ней знают), то работы предстоит меньше. Нужно сформировать доверие, показав целевому клиенту, что наш бренд соответствует его ожиданиям.

Рекламист Уильям Бернбах говорил: «Великая рекламная кампания лишь ускорит неудачу плохого продукта. Так больше людей узнают о том, что он плох».

Чтобы бренд жил долго и приносил деньги, стереотипы в идеале сначала относятся производителям, чтобы они сделали продукт соответствующим ожиданиям целевых клиентов, а уже потом в коммерческий отдел, который расскажет о нём правду самым привлекательным образом.

На формирование доверия нередко требуются годы. Но иногда бывает достаточно пройти несколько проверок, чтобы вам начали доверять. Это ускоренный режим. Прodelать этот путь можно за короткое время: от пары дней до нескольких месяцев. В зависимости от того, какого масштаба стереотипы вы планируете корректировать.

ПРИМЕР

Если вы спасёте жизнь человеку, то он, скорее всего, сразу начнёт доверять вам, даже если видит вас впервые в жизни. Вот почему помощь (спасение жизни – это помощь в предельной степени) так хорошо помогает быстро получить расположение человека.

Если вы торопитесь, то некоторые ситуации проверок можно организовать самому. Я не предлагаю толкать целевого клиента на рельсы... Или создавать ему другие проблемы и потом решать их. Нет. Я предлагаю проявлять инициативу и брать на себя дополнительные обязательства перед ним и перед другими людьми у него на глазах. И следовать своим словам.

Что-то вроде «тестовых заданий», которые вы сами себе назначаете. Если повезёт, то их даст вам сам человек. Это будет значить, что он уже включился в коммуникацию с вами, у него появился интерес и некоторые ожидания.

ПРИМЕР

Пообещайте отыскать и выслать ссылку, принести книгу, написать и напомнить о чём-то в определённое время (спасибо за помощь изобретателям будильника и календаря с напоминаниями), помочь что-то выяснить у знакомого профессионала и что угодно ещё, не обязательно грандиозное. Здесь важно: сказал – сделал.

Ещё немного о пользе обещаний расскажу в главе «Как показать надёжность и компетентность».

Слишком много инициативы проявлять не нужно. Это настораживает и зачастую отталкивает. «Чего это вы рвётесь так заслужить моё расположение? Наверное, вам от меня что-то надо». Можно ориентироваться на естественный ход разговора и просто включать туда предложения о помощи. Иногда два обещания за одну встречу (выполненные за раз или в разные дни), а иногда одно обязательство раз в три встречи. Если не требуется срочно поменять стереотип, то и форсировать события незачем.

Но есть ситуации, когда расстояние нужно сократить резко. В таком случае полезно будет узнать конкретную задачу, которая сейчас отнимает время целевого клиента, и быстро решить её.

ПРИМЕР

Один реально существующий человек, чтобы познакомиться и немного пообщаться в неформальной обстановке с другим человеком, купил у того машину. Другими они, конечно, не стали, но однажды очень удачно встретились в одном кабинете. Не могу рассказывать детали с цифрами, лишь добавлю, что затраты на купленный почти новый немецкий автомобиль бизнес-класса этому парню окупились.

Для того чтобы получить расположение, иногда достаточно, чтобы целевой клиент вас знал чуть лучше, чем ваших конкурентов. То есть нужно стоять всего лишь на более высокой «ступени доверия».

У доверия есть разные степени. Игорь Леонардович Викентьев в книге, которую я часто рекомендую руководителям и профессиональным коммуникаторам, «Приёмы рекламы и PR» [24], описывает уровни позиционирования, которые напрямую связаны с тем, насколько хорошо целевой клиент знаком с продвигаемым объектом.

[24] «Приемы рекламы и Public relations», И. Л. Викентьев.

Степени близости, «ступени доверия»:

1) Что-то слышал об этом человеке/компании.

«Знакомое название, да, где-то слышал».

2) Да, точно слышал, там-то.

«Реклама была у блогера какого-то».

3) Слышал и примерно знаю, кто/что это.

«Это компания, которая пылесосы беспроводные делает».

4) Знаю, чем он хорош, чем плох.

«У меня сестра пылесосом этой фирмы пользовалась. Он час работает, два заряжается, правда, но реально удобно для ежедневной уборки, если площадь небольшая. На фоне остальных беспроводных он ещё ничего. Помощнее будет».

5) Я хорошо/плохо отношусь к этому, и моё отношение влияет на то, как я буду оценивать действия этого человека/компании.

«Это хорошая фирма, я её знаю, давай их фен возьмём. Та, вторая фирма, которую ты рассматриваешь, раньше была крутой, да. Но что сейчас с ней – непонятно».

В идеале мы должны оказаться максимально близко, хорошо знакомы целевому клиенту, и при этом восприниматься положительно, тогда доверие к нам будет таким, что нашу информацию будут принимать и доверять ей без дополнительной проверки.

На той же стадии целевой клиент будет находить объяснения нашим ошибкам, прощать их нам, если они не были критичными. А наши успехи ему будут казаться значительно более весомыми, чем людям, которые о нас ничего не знают.

Степень близости, симпатии, антипатии людей постоянно меняются. Иногда слегка, почти незаметно, а иногда существенно и резко. Это нормально и для обычных человеческих отношений, и для отношений людей к неодушевлённым предметам.

Так можно спуститься с пятой ступени на третью, где горячее положительное отношение к объекту сменится на нейтральное.

«Раньше фирма была крутой, а что сейчас с ней – непонятно».

Вот почему менеджеры по рекламе не лукавят, когда говорят, что очень важно напоминать о себе, даже если о вас уже «все знают».

Бывает, что степень доверия остается на пятой ступени, но отношение к человеку или компании с положительного меняется на резко отрицательное. То, что называют «от любви до ненависти».

Поэтому, планируя взаимодействовать с человеком многие годы, лучше постоянно поддерживать с ним доверительные отношения и подкреплять его положительные стереотипы о себе.

И последнее, для эффективного убеждения не обязательно доходить до пятого уровня. Начинать разговор можно с любой ступени. Разница в том, что, находясь на «пятой-положительной», убеждать человека будет значительно легче. Особенно если речь идет о коррекции сильных отрицательных стереотипов.

Позволив кому-то скорректировать свой сильный стереотип, человек может потратить не только лишнюю энергию, но и деньги, нервы, время, здоровье... он может испытать беспокойство и другие неприятные эмоции. Вот почему, когда кто-то пытается насильно изменить их убеждения, люди кричат, переходят на личности, закрываются, уходят или даже кидаются в драку.

Коррекция сильных стереотипов – это многоступенчатый процесс. Здесь особенно важно показывать, что вы обсуждаете тему, а не личность человека, что вы хорошо понимаете его позицию, чувства и логику. Далее (может быть, даже выразив искреннее сожаление по поводу того, что вы не можете с ним согласиться) лучше подробно объяснить, что именно в его картине мира не учитывается и потому выглядит по-другому. Не так, как в ваших глазах. Рассказывать обо всем этом желательно очень аккуратно. Максимально деликатно.

Когда же речь идет о стереотипах, значимость которых для человека невысока, они не связаны особо с его базовыми ценностями и установками, порой достаточно применить один-два приёмы из четвертой части этой книги, и дело сделано. Уровень бережности при этом допустимо сбавить с условной десятки до девяти: от максимальной собранности и фильтрации каждого слова до чуть более спокойного, расслабленного, но далеко не безразличного! Допустимо в какой-то момент пошутить (только не над собеседником) и произнести несколько предложений уверенным (но не резким!) тоном.

Как же получить доверие? Как двигаться по этой лестнице, улучшая отношение целевого клиента к себе?

Расположите его, станьте ему симпатичным. Привлекательность даст вам большие преимущества.

Проведено немало научных исследований на тему того, что симпатичные люди воспринимаются лучше остальных. Они кажутся более умными, добросовестными, успешными...

Привлекательным людям и платят больше, и быстрее дают повышения [25].

[25] Несколько примеров подобных исследований:

«How Your Face Shapes Your Economic Chances», «Как ваше лицо влияет на ваши материальные шансы», www.theatlantic.com.

«Explaining financial and prosocial biases in favor of attractive people: Interdisciplinary perspectives from economics, social psychology, and evolutionary psychology», «Объяснение финансовых и просоциальных предубеждений в пользу привлекательных людей: междисциплинарные перспективы из экономики, социальной психологии и эволюционной психологии», pubmed.ncbi.nlm.nih.gov.

«A Corporate Beauty Contest», «Корпоративный конкурс красоты», papers.ssrn.com.

«Dangerous decisions: the impact of first impressions of trustworthiness on the evaluation of legal evidence and defendant culpability», «Опасные решения: влияние первого впечат-

ления о достоверности на оценку юридических доказательств и виновность ответчика» people.ok.ubc.ca.

«Social attributions from faces bias human choices», «Социальная атрибуция лиц предвзято влияет на человеческий выбор», www.sciencedirect.com.

Очевидно, стремиться быть привлекательным выгодно. Но что делать людям, которых красавчиками называть сложновато?

О том, как выкручиваться, если ты не очень красивый

Когда-то в юности, поняв и недолго попереживав по поводу того, что красивой меня считают только родители и редкие «некоторые», внимания которых мне было явно недостаточно, я начала думать, как же мне быть. Одного мозга, как я заметила, недостаточно, чтобы налаживать контакты со всеми, кто мне нравится и с кем я хочу общаться.

Также я заметила, что есть люди, которых тоже никак нельзя было назвать красивыми (даже со спины), но которые пользуются неплохой (устроившей бы меня) популярностью.

– В чём же их секрет? – задалась я вопросом.

Это был момент, когда я открыла для себя Обаяние.

Улыбка. Доброжелательность, чуткость, забота... – да, в общем-то, и хватит. Развив нужные качества, я смогла позволить

себе не только отказывать в общении тем, кто мне не нравился (с этим проблем не было никогда), но и создавать разного характера отношения с теми, кто восхитил или просто заинтересовал меня.

Это история также о том, **как перейти из позиции «меня выбирают» в позицию «я выбираю».**

Как я могу это объяснить сейчас, когда я узнала кое-что о работе человеческого мозга?

«Красивая» по стандартам внешность (симметричность, пропорциональность лица, хорошая фигура) говорит рептильному (древнему, животному) мозгу: «Этот человек здоровый, он подходит для размножения, открывайся ему».

Обаяние делает похожую вещь, но не через физиологию, а через поведение. Человек безопасен, внимателен, заботлив – он будет хорошим партнёром, обеспечит выживание потомства.

И то, что выяснила я на своём личном опыте, вскоре подтвердили учёные. В 2006 году психологи из США провели исследование, которое показало, что «люди, которых воспринимают как сердечных и компетентных, вызывают неизменно положительные эмоции и реакции, тогда как те, кого воспринимают как лишенных теплоты и компетентности, вызывают единый образный негатив» [26].

[26] «People perceived as warm and competent elicit uniformly positive emotions and behavior, whereas those perceived as lacking warmth and competence elicit uniform negativity».

Внешностью управлять сложно, несмотря на то, что пластическая хирургия становится всё доступнее, а вот поведение очень даже в нашей власти, никакие доктора для этого не нужны.

И ещё одно наблюдение на эту тему. Обращали ли вы внимание, что даже Шерон Стоун и Дэвида Духовны не все люди считают эталонами красоты? В курсе ли вы, что есть люди, обожающие Аль Пачино и Адриано Челентано? [27]

[27] Я пишу эти строки и улыбаюсь, понимая, что среди читателей найдётся масса людей, которые о Дэвиде Духовны и Шерон Стоун скажут: «На любителя», – а упомянутых итальянцев всерьёз назовут красавчиками.

К чему я веду? Внешность – её физические параметры – имеет значение. Красавчикам легче быть привлекательными. От привлекательности в значительной степени зависит, станут ли вас вообще слушать и насколько сложно вам будет убеждать человека. Но важно помнить:

чтобы производить нужный эффект и быть привлекательным, опираться можно не только на свои физические данные.

Повесьте над столом фото Бенедикта Камбербэтча, чтобы не забывать об этом.

Что же помогает быстрее сблизиться с человеком, открывать его, получать его доверие? Я, опираясь на свой опыт и обобщая ряд исследований психологов, выделю три фактора, которые оказывают наиболее сильное воздействие на людей:

1) Привлекательность: внешний вид, стиль общения, выбираемая позиция (так называемая «пристройка», о ней поговорим чуть дальше), невербальные сигналы.

2) Надежность: характеристики личности (человек не бросит в трудную минуту, сохранит секрет, выполнит обязательства, даже если сделка стала ему невыгодна).

3) Компетентность: знания о предмете, о котором вы говорите (играет роль в первую очередь в деловых отношениях).

Больше всего внимания в этой книге я уделю первому пункту. Со вторым и третьим всё относительно просто. Для того, чтобы стать надёжным и компетентным, необходимы лишь дисциплина, ответственность и трудолюбие (немного упрощаю, но направление именно такое).

А вот как трудолюбивому, талантливому, ответственному, надёжному, но зачастую скромному (*scio me nihil scire* [28]) человеку предстать перед другими людьми в лучшем виде – особенно интересный вопрос.

[28] «Я знаю, что я ничего не знаю» или «Чем больше я знаю, тем больше понимаю, что ничего не знаю». Изречение, приписываемое Сократу.

Основные выводы:

Репутация – ресурс для быстрого установления доверительных отношений.

Хорошее отношение со временем может угасать само собой.

Красивым от природы людям налаживать коммуникацию зачастую легче, но красивая внешность не равно привлекательность.

Как стать привлекательным?

Разберём, из чего состоит привлекательность.

Привлекательность в контексте нашей темы – это всё, что касается формы, оболочки информационного сообщения. Всё, что воспринимается в связи с ним. Иначе говоря, внешний облик человека или неодушевлённого носителя информации.

О том, как придать привлекательную форму неодушевлённым носителям сообщения, я буду более подробно рассказывать в третьей части книги. Здесь речь, в основном, пойдёт о том, как человек может стать источником информации, сообщения от которого воспринимаются целевыми клиентами с доверием и интересом.

Тому, кто хочет стать привлекательным **человеком**, стоит обратить внимание на следующие элементы своей внешности:

- > Одежда (соответствует ситуации, аккуратная, согласована с тем впечатлением, которое вы стремитесь создать). Запахи не раздражающие.

- > Грамотность, понятность, стиль речи, близкий к стилю собеседника, но соответствующий обстановке и занимаемой позиции.

- > Голос, темп речи, интонации, располагающие человека к себе (об этом расскажу уже в следующей главе).

- > Преобладание дружелюбия и открытости в языке жестов.

Несколько слов об уверенности. Нередко люди считают, что её нужно испытывать и демонстрировать. Практика показывает: **уверенность нужно демонстрировать далеко не всегда**. Если задача самому заказчику кажется сложной, то уверенность исполнителя в том, что он её решит, может быть воспринята как поверхностность. А вот задумчивость, спокойствие, дополнительные вопросы и паузы для анализа получаемой информации, могут, напротив, расположить заказчика к потенциальному исполнителю.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Один из клиентов, с которым мы потом работали ещё несколько лет, выбрал меня, несмотря на то, что в его сфере бизнеса у меня опыта тогда не было. Это случилось, как я позднее узнала, как раз потому, что никакой уверенности в успехе я не демонстрировала.

Из всех консультантов, с которыми руководители той компании общались, как они рассказывали, я одна задавала много вопросов и выглядела озадаченной, а не бодрой и самоуверенной.

Сперва эта причина выбора консультанта меня удивила. Но позже я поняла, что такое поведение было полностью согласовано с масштабом задач, стоявших перед взрослыми опытными владельцами производственного предприятия. Если бы процесс поиска решений я назвала лёгким, они бы усомнились в моей квалификации. Эти люди успешно работали и в девяностые, и в не такие уж простые двухтысячные, когда рынок заполнили конкуренты, имевшие серьёзную господдержку. Задача, которая для самих руководителей была сложной, не могла с их точки зрения быть лёгкой для консультанта со стороны.

Вот почему демонстративная смелость порой наносит вред. И вот почему я не советую людям изображать из себя тех, кем они не являются. Рекомендую лишь «отсечь лишнее» [29]: **убрать «колючее», «неприятное», скучное и несогласованное**.

[29] Присоединяюсь к словам итальянского скульптора, художника Микеланджело Буонаротти.

Сразу дам вам чек-лист для оценки привлекательности **неодушевлённых** источников информации (сайтов, буклетов, презентаций, писем, мероприятий, СМИ, стендов на выставках и т.д.), о которых мы подробнее поговорим в третьей главе. С его помощью вы сможете проверить, достаточно ли привлекательны и согласованы составные части форм этих источников:

> Дизайн всего, что связано с содержанием (от самого стенда до буклета, который на нём раздаётся; от сайта СМИ, где размещается наша информация, до статьи на нём; от дизайна визитки до оформления письма на почту).

> Юзабилити (удобно получать нужную информацию из источника, понятно, где какую информацию целевой клиент найдёт).

> Музыка, звуки (не раздражают, нет неприятных шумов).

> Проверьте, что нигде нет информационного и визуального мусора, который может отвлекать целевого клиента. Что считать мусором, от чего можно избавиться? **Если что-то не решает задачу – оно лишнее.**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.