

НОА
ГОЛЬДШТЕЙН

РОБЕРТ
ЧАЛДИНИ

СТИВ
МАРТИН

ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ



НОВЫЕ
ГЛАВЫ

60
ДОКАЗАННЫХ
СПОСОБОВ БЫТЬ
УБЕДИТЕЛЬНЫМ

МИОО

МИФ Культура

Роберт Чалдини

**Психология убеждения.
60 доказанных способов
быть убедительным**

«Манн, Иванов и Фербер»

2017

УДК 316.776.2
ББК 88.503

Чалдини Р. Б.

Психология убеждения. 60 доказанных способов быть убедительным / Р. Б. Чалдини — «Манн, Иванов и Фербер», 2017 — (МИФ Культура)

ISBN 978-5-00-195753-9

Обновленное и дополненное издание мирового бестселлера «Психология убеждения», где раскрываются приемы, помогающие эффективно общаться и этично выстраивать отношения с окружающими. Почему наши просьбы и призывы нередко остаются не услышанными? Есть ли способ пробиться сквозь стену непонимания? Конечно. На помощь приходит наука. Авторы книги предлагают 60 научно подтвержденных психологических методик, которые помогут и в деловом, и в личном общении. Вы узнаете: – как влиять на людей, – как не попадаться на уловки и манипуляции, – почему ваши сообщения игнорируют и как это исправить, – как обратить на пользу даже свои ошибки и недостатки, – как вариант «ничего не делать» усиливает ваше влияние, – как простой вопрос обеспечит поддержку вам и вашим идеям. От авторов Вместо того чтобы полагаться на поп-психологию или неоднозначный личный опыт, мы обсудим психологическую основу успешных стратегий социального влияния, используя строго научные доказательства. Мы будем указывать на ряд загадочных явлений, объяснимых при более глубоком понимании психологии социальных влияний. Убеждение – наука, хотя часто его ошибочно считают искусством. Изучая психологию убеждения и используя предлагаемые стратегии, научиться убеждать могут даже те, кто считает себя неспособным уговорить ребенка поиграть. Для кого эта книга Для всех, кому важно быть убедительным: на работе или дома, с близкими или незнакомыми людьми, при устном общении или на письме.

УДК 316.776.2
ББК 88.503

ISBN 978-5-00-195753-9

© Чалдини Р. Б., 2017

© Манн, Иванов и Фербер, 2017

Содержание

«Психология убеждения» десять лет спустя...	8
Предисловие	12
60 доказанных способов быть убедительным	15
1. Как повысить свою убедительность, озадачив аудиторию	15
2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое	18
3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения... самоуничтожаться	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Роберт Чалдини, Ноа Гольдштейн, Стив Мартин

Психология убеждения. 60 доказанных способов быть убедительным

Оригинальное название:

YES! 60 Secrets From the Science Of Persuasion

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Noah J. Goldstein, Steve J. Martin and Robert B. Cialdini 2007, 2013, 2017

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2022

* * *

«Неожиданная, провокационная, интересная».

Тим Харфорд, автор книги [«Экономист под прикрытием»](#)

«Есть ли такие книги, чтоб были симпатичными, маленькими и чтобы я мог купить их в подарок, не заставляя получателя усомниться в своем интеллекте? Да. Или, скорее, да!»

Guardian

«Все советы по поводу того, как заставить сказать “да”... изобретательные и интригующие».

Independent

«Эта книга – кладезь информации... “Да!” – это увлекательное повествование и бесчисленное множество проницательных мыслей о том, как ведут себя покупатели. Идеальный подарок для любого делового человека».

Business Life

«Весьма неплохо написано... искренне и от души».

Evening Standard

«Советую вам прочитать эту книгу. Вы должны ее прочитать, потому что вы получите удовольствие; потому что она идеально подходит умным деловым людям; потому что в нее легко погрузиться в ожидании коллеги или самолета; и потому что, если вы ее не прочитаете, кто-то другой опередит

вас... Запораживающе практично... напористая, энергичная манера письма заставляет не останавливаться».

Октавиус Блэк, соавтор серии The Mind Gym

«Увлекательно, познавательно – отлично написано и преподнесено».

Spiked.com

«Много нестандартных и удивительных историй из жизни».

Sunday Express

*Дженессе. Ты не лучшая моя половина. Ты – мои лучшие девять
десятых.*

Н. Гольдштейн

Очаровательной Линдс.

С. Мартин

Моим внукам Хейли, Досону и Лее.

Р. Чалдини

«Психология убеждения» десять лет спустя...

Прошло десять лет с тех пор, как «Психология убеждения» впервые увидела свет, и за это относительно короткое время произошло очень многое.

Слова «Да, мы можем» убедили миллионы американцев в том, что «Да, они могут», и сформировалось движение, благодаря которому бывший общественный деятель и преподаватель юридического факультета оказался на самой высокой должности в стране – стал первым чернокожим президентом Америки¹.

По Ближнему Востоку прокатилась волна протестов и демонстраций, поскольку многие граждане, недовольные и разочарованные поведением и правлением своих правительств, настаивали на переменах.

Европа тоже стала свидетелем множества важных событий, от перекройки границ на востоке до разрушительных терактов и массовой иммиграции на Западе. А после референдума о членстве Великобритании в Европейском союзе, к удивлению многих, кампания за выход убедила граждан Великобритании, что пора уходить.

В мировой экономике последнее десятилетие по большей части прошло в длительной и болезненной рецессии, когда финансовые рынки перешли от турбулентности к свободному падению. Даже те развивающиеся страны, которые первоначально воспротивились этой тенденции, теперь затягивают пояса.

Между тем население Земли увеличилось почти на миллиард. И увеличивается не только его численность, но и взаимосвязанность. За последнее десятилетие до неузнаваемости изменилось все: как мы получаем информацию, как ее потребляем, обрабатываем и поступаем с ней. Мы твитим. Мы чатимся в снэпчате. Мы обновляем статус на фейсбуке. Мы постоянно транслируем своим друзьям (и более широкому кругу незнакомых людей), чем занимаемся в своей скудной жизни. Время стало *настолько* ценно, что мы все чаще общаемся на ходу и отвечаем мгновенно, генерируя бесконечный поток сообщений через разнообразные приложения к радости заинтересованных лиц (в основном, конечно, рекламодателей).

На этом фоне бурно развивается наука убеждать (и наука о поведении в целом). Ученые во всем мире делают все новые открытия в отношении того, что влияет на человеческое поведение и принятие решений. Важно отметить, что многие из этих научных достижений и открытий носят не только теоретический характер. Они имеют и важное практическое значение. Поэтому государственные чиновники и бизнес охотно берут их на вооружение. Продажа товаров, убеждение людей в необходимости платить налоги, поощрение общественно полезной деятельности и многомиллионные коммерческие доходы – все это области применения науки убеждать (и связанных с ней областей социальной психологии, поведенческой экономики и нейромаркетинга), превратившейся из разряда интересного второстепенного хобби в прочно укоренившийся мейнстрим.

Учитывая распространение «новых» достижений и открытий в сочетании с растущим числом книг по этой теме, читатели могут задаться вопросом: зачем читать книгу (пусть и в исправленном и расширенном виде), которая была впервые опубликована десять лет назад?

На ум приходят три причины.

¹ Когда мы пишем эти строки, Америка готовится к очередной перемене: в Белом доме президент совсем иного рода.
Прим. авт.

МНОГОЕ ПРОИЗОШЛО ЗА ЭТО ВРЕМЯ, НО ОДНО ОСТАЛОСЬ НЕИЗМЕННЫМ

Несмотря на впечатляющие успехи ученых-бихевиористов за последние десять лет, фундаментальные принципы успешного влияния и убеждения остались прежними. Конечно, не может быть никаких сомнений в том, что за эти годы мы стали свидетелями множества политических, социальных и технических перемен, однако когнитивный аппарат, при помощи которого мы обрабатываем информацию и реагируем на нее (в основном мозг), практически не изменился. Во многом мы пользуемся тем же «прибором», что и наши предки. Да, теперь у всех нас есть смартфоны (у некоторых даже не один), мы общаемся посредством разнообразных платформ, и у нас есть мгновенный доступ к информации. Но факт остается фактом: мы по-прежнему активно подвергаемся чьему-то влиянию и попыткам нас убедить точно так же, как и сотни лет назад. В воскресенье, 8 февраля 1761 года, в Лондоне произошло первое из двух землетрясений (второе случилось ровно через четыре недели). По любым современным меркам землетрясения были умеренными. Оба они длились всего несколько мгновений, и нанесенный ущерб был минимальным. Не считая нескольких незначительных толчков, которые почувствовала на себе горстка людей, землетрясения почти никак не повлияли на большинство лондонцев.

Однако был человек, на которого эти землетрясения повлияли очень сильно. Это был Уильям Белл, капрал лейб-гвардии дворцовой кавалерии. Белл был убежден, что эти небольшие толчки – признаки грядущего гораздо более сильного землетрясения, которое разрушит город (ровно через месяц), и возложил на себя обязанность быть вестником этого неминуемого бедствия. Словно одержимый, бегал он с одной улицы на другую, навязывая свои предсказания всем, кто был готов его слушать. Несмотря на все усилия, мало кого удалось убедить. Небольшое число семей начали подготовку к бегству. Однако большинство не сдвинулось с места.

Но затем произошло нечто странное. По мере приближения момента предсказанного землетрясения импульс начал нарастать. Меньшинство превратилось в большинство. Те, кто изначально был на периферии, теперь оказались в центре растущей группы лондонцев, стремившихся покинуть обреченный город. Безразличные зеваки, поначалу застыв в неуверенности, быстро последовали за ними. И даже скептики поддались общему настроению.

Шотландский журналист Чарльз Маккей позже описал их действия в работе «Воспоминания о необычайно популярных заблуждениях и безумии толпы»:

По мере приближения ужасного дня волнение нарастало, и множество доверчивых людей скапливалось в деревнях в радиусе двадцати миль в ожидании гибели Лондона. Ислингтон, Хайгейт, Хэмпстед, Хэрроу и Блэкхит были переполнены охваченными паникой беглецами, которые платили непомерно высокие цены за ночлег хозяевам безопасных убежищ. [...] Как уже случалось с подобной паникой еще во времена Генриха VIII, страх стал заразным, и сотни людей, которые неделю назад смеялись над предсказанием, паковали свои узлы, когда видели, что это делают другие, и спешили прочь. Река считалась весьма безопасным местом, и все торговые суда в порту заполнились людьми, проводившими ночь с 4-го на 5-е число на их палубах, каждое мгновение ожидая увидеть, как зашатается собор Святого Павла, как качается на ветру Вестминстерское аббатство и рухнет в облаке пыли.

День предсказанного Беллом третьего землетрясения, воскресенье, 5 апреля 1761 года, прошел без происшествий, и на следующий день лондонцы вернулись в город, чтобы снова погрузиться в свои заботы и обрушить презрение и гнев на беднягу солдата, которого вскоре посадили в лондонский сумасшедший дом.

Можно сказать, что действия Белла поначалу оказали какое-то влияние, но основная причина, по которой столько людей дали себя уговорить собрать родных и пожитки и покинуть

город, имела мало общего с его настойчивыми оповещениями. Лондонцы решили последовать рекомендациям только после того, как увидели, что некоторые из их соседей – такие же люди, как они – покидают свои дома. В условиях неопределенности, когда не хватает подсказок, указывающих на верную модель поведения, поступка кого-то похожего на них оказалось достаточно, чтобы убедить их сделать то же самое.

В XXI веке легко высмеивать неспособность лондонцев XVIII века понять, что их действия – это в первую очередь результат бездумного стадного инстинкта. Но с нашей стороны было бы разумно придержать насмешки. Несмотря на обилие информации, доступной по одному нажатию кнопки или прикосновению к экрану, современные люди поддаются элементарному влиянию так же легко. Пусть оно не заставит их бросить свой дом, но может убедить броситься в ресторан или кинотеатр. Они действуют не согласно рекомендации ресторанный или кинокритика, а согласно мнению похожего на них соседа или сверстника. Конечно, эти примеры меркнут по сравнению с лондонскими землетрясениями 250 лет назад. Но это не значит, что такого больше не бывает. Во всяком случае, оно случается чаще. С момента первой публикации «Психологии убеждения» в 2007 году известно не менее одиннадцати предсказаний катастроф, которые обрели известность благодаря стадному поведению, в основном через интернет. К ним относятся «апокалипсис мая» 2012 года и «пророчество конца времен» 2016 года. Последний пример особенно актуален, если учитывать, что конец света произойдет в результате не землетрясения, а мегаземлетрясения, не меньше.

Мало кто сомневается в огромных преимуществах новых технологий и легкодоступной информации. В то же время было бы разумно помнить, что когнитивный аппарат, при помощи которого мы обрабатываем эти данные, в целом остался прежним. Как бы трудно ни было себе признаться, мы так же поддаемся влиянию фундаментальных, но часто нераспознаваемых принципов убеждения, как и наши предки, жившие 250 лет назад.

ПО ПРИЧИНАМ ПОПУЛЯРНОСТИ

Есть и вторая причина, почему расширенная и исправленная версия этой популярной книги может быть интересна читателю. Дело в том, что она *уже* популярна. На момент написания этого нового предисловия было продано более $\frac{3}{4}$ миллиона экземпляров, она переведена на 27 языков, упоминается в сотнях газетных статей, блогов, публикаций в интернете и на радио. Ее идеям следуют компании и организации государственного сектора всех мастей. Онлайн-анимацию просмотрели более 8 миллионов раз (и вы тоже сможете ее увидеть, набрав в любой поисковой системе «наука убеждать»). Тем, кто, подобно лондонцам в XVIII веке, не зная, как поступить, читает эти строки в нерешительности, покупать книгу или нет, будет интересно узнать, что многие уже ее купили.

НОВЫЕ ИДЕИ, СВЕЖИЙ КОНТЕНТ

Третья причина, почему книга будет интересна как новым, так и старым читателям, заключается в том, что это исправленное и расширенное 10-е юбилейное издание содержит обновления в некоторых из пятидесяти первоначальных глав и еще десять дополнительных глав, по одной на каждый год с выхода первого издания.

НОВОЕ СТАРОЕ

Как бы сильно ни отличалась новая книга, мы постарались не слишком заикливаться на том, что понравилось читателям в оригинальном издании. Каждая из новых глав, помимо

обновленных исходных глав, по-прежнему представлена таким образом, чтобы все было легко и понятно. Это не значит, что там не хватает фактов и доказательств. Мы по-прежнему твердо следуем принципу писать только о том, что научно подтверждено в опубликованных исследованиях. Однако важно здесь то, что мы быстро переходим от *теории* успешного убеждения к *практике*.

При этом мы надеемся, что и наши постоянные, и новые читатели выиграют от того, что станут более убедительны в своей профессиональной и личной жизни.

Ноа Гольдштейн, Стив Мартин, Роберт Чалдини

Предисловие

Если весь мир – театр, то небольшие изменения в линии вашего поведения могут привести к поразительным результатам.

У комика Хенни Янгмена есть старая шутка об отеле, где он останавливался предыдущей ночью: «Какой отель! Полотенца были такие большие и пушистые, что я еле закрыл свой чемодан!»

Однако за последние несколько лет моральная дилемма, с которой сталкиваются постояльцы, изменилась. В наше время вопрос о том, *не унести ли* полотенца из номера, сменился вопросом, следует ли *повторно использовать* их. Чем больше гостиниц принимают экологические программы, тем чаще гостей просят повторно использовать полотенца, чтобы сэкономить ресурсы, энергию и уменьшить количество моющих средств, которые попадают в окружающую среду и загрязняют ее. Чаще всего эту просьбу пишут на карточках, которые оставляют в ванных.

Эти карточки позволяют глубоко проникнуть в суть малоизвестной науки убеждать. Имея почти неограниченное количество средств для создания мотивации, мы продолжаем задаваться вопросом: какие слова написать на карточке, чтобы сделать просьбу убедительной?

Ответ вы узнаете, прочитав [первую главу](#) и [вторую главу](#), но прежде давайте посмотрим, как люди, составляющие текст для маленьких карточек, обычно убеждают гостей участвовать в программах. Обзор сообщений на карточках из десятков отелей во всем мире показывает: наиболее распространенным аргументом, побуждающим гостей повторно использовать полотенца, почти всегда является необходимость защиты окружающей среды. Постояльцам неизменно сообщают, что повторное использование экономит природные ресурсы и поможет сохранить окружающую среду. Эта информация часто сопровождается разнообразными красивыми картинками, связанными с природой, – от радуги, капель дождя и тропического леса... до северных оленей.

В целом такая стратегия убеждения кажется эффективной. Например, один из крупнейших производителей карточек сообщает: большая часть постояльцев, которым предлагали принять участие в программах, хотя бы раз пользовалась полотенцами повторно, а число тех, кого такие карточки привлекли, выглядит внушительно.

Тем не менее социальные психологи, постоянно ищущие способы применения своим научно-методическим знаниям, стремятся разработать еще более эффективные стратегии и приемы убеждения. Подобно тому как придорожные рекламные щиты предлагают: «Разместите здесь рекламу», маленькие карточки, призывающие еще раз воспользоваться полотенцем, буквально умоляют: «Проверьте на нас свои идеи». Так мы и сделали. И, как выяснится позже, получилось вот что: даже небольшие изменения в формулировке просьбы позволяют гостиничной сети добиться значительных результатов.

Способы повышения эффективности экологических кампаний такого типа, конечно, вопрос отдельный. Здесь мы ставим вопрос шире: способность каждого человека убеждать окружающих можно увеличить, изучая стратегии убеждения с научной точки зрения. Из этой книги вы узнаете, как небольшие и несложные изменения в текстах сообщений помогут сделать их убедительнее. Мы расскажем о десятках исследований, подтверждающих правильность нашего подхода различными примерами. Часть этих исследований проведена нами, а часть – другими учеными. Параллельно мы обсудим принципы, лежащие в основе таких стратегий. Наша главная цель в том, чтобы читатель лучше понял психологические процессы, лежащие в основе способности влиять на людей – а значит, менять их отношение к чему-либо или поведение, чтобы обе стороны достигли положительных результатов. Еще мы покажем широкий ряд

эффективных и этических стратегий убеждения. Мы обсудим типы высказываний, которых следует остерегаться, чтобы противостоять как скрытому, так и явному влиянию на ваши решения.

Важно отметить: вместо того чтобы полагаться на поп-психологию или неоднозначный личный опыт, мы обсудим психологическую основу успешных стратегий социального влияния, используя строго научные доказательства. Мы будем указывать на ряд загадочных явлений, объяснимых при более глубоком понимании психологии социального влияния. Например, почему сразу после объявления о кончине одного из самых популярных пап в современной истории толпы людей за тысячи километров от Италии осаждали магазины, чтобы купить сувениры, не имевшие никакого отношения ни к папе, ни к Ватикану, ни к католической церкви? Кроме того, мы расскажем, почему один-единственный предмет из офиса значительно повысит эффективность ваших попыток убедить окружающих. Поведаем о том, чему может научить нас Люк Скайуокер. И о частой ошибке специалистов по распространению информации, которая приводит к обратному результату. О том, как превратить свою слабость в силу, способную убедить. И почему иногда восприятие себя как эксперта – по собственному мнению и мнению окружающих – может оказаться чрезвычайно опасным.

УБЕЖДЕНИЕ – НАУКА, А НЕ ИСКУССТВО

Убеждение стало объектом научных исследований более полувека назад. Однако исследования в этой области – что-то вроде тайного знания. Часто они покоятся на страницах научных журналов. Зная, какой огромный объем исследований по теме проведен, полезно задуматься, почему их так часто игнорируют. Неудивительно, что люди, которым приходится выбирать стратегию влияния на людей, в своих решениях основываются на способах мышления, свойственных экономике, политологии или государственной политике. Озадачивает, что часто специалисты не принимают в расчет психологические теории и методы.

Одно из объяснений – в том, что, в отличие от экономики, политологии и государственной политики, требующих специального образования хотя бы для минимального уровня компетенции, психология считается интуитивно понятной. Все считают, будто уже обладают знанием ее принципов просто потому, что живут и взаимодействуют с другими. Как следствие, принимая решения, они не склонны изучать психологию и обращаться к соответствующим исследованиям. Такая самоуверенность приводит к тому, что люди упускают прекрасные возможности оказать влияние на окружающих или, что даже хуже, используют психологические подходы в ущерб себе и другим.

Мы чрезмерно полагаемся не только на личный опыт, но и на самоанализ. Например, почему маркетологи, которым поручено разработать аргументы в пользу повторного использования полотенец, сосредотачиваются исключительно на пользе для окружающей среды? Вероятно, они делают то, что сделал бы любой из нас, – спрашивают себя: «Что побудило бы *меня* участвовать в одной из этих программ?» Изучив свою мотивацию, они приходят к выводу: лучше всего стимулирует и отвечает системе их ценностей обращение к гостям как к людям, озабоченным состоянием окружающей среды. При этом им не приходит в голову, что они могли бы увеличить число участников программы, просто изменив несколько слов в тексте просьбы.

Убеждение – это наука, хотя часто его ошибочно считают искусством. Естественно, талантливого художника нужно обучать азам профессии, чтобы он смог лучше использовать свои природные способности. Однако выдающимся он становится лишь при наличии таланта и творческого начала, которые никакой учитель в другого человека вложить не сможет. К счастью, это не относится к убеждению. Изучая психологию убеждения и используя научные стра-

тегии, научиться хорошо убеждать могут даже те, кто считает себя неспособным уговорить ребенка поиграть.

Если вы менеджер, юрист, сотрудник здравоохранения, политик, официант, продавец, учитель или кто-то еще – эта книга поможет вам стать мастером убеждения. Мы опишем ряд методик, основанных на том, что один из нас (Роберт Чалдини) исследовал в книге «Психология влияния»². Это шесть универсальных принципов социального влияния: взаимный обмен (мы чувствуем себя обязанными оказать услугу за услугу), авторитет (мы ищем экспертов, чтобы сказали, как делать), обязательства/последовательность (мы хотим действовать в соответствии с нашими обязательствами и системой ценностей), дефицит (чем менее доступен ресурс, тем больше мы его желаем), благорасположение (чем больше нам нравится человек, тем больше мы хотим сказать ему «да») и социальное доказательство (в своем поведении мы руководствуемся тем, что делают другие).

Мы обсудим, что означают эти принципы и как они работают, но не ограничимся этим. Эти шесть принципов лежат в основе большинства успешных стратегий социального влияния, но есть множество других способов убеждения, основанных на разных психологических факторах. Их мы тоже опишем.

Кроме того, мы покажем, как эти стратегии работают в разных условиях – не только в профессиональной сфере, но и в личных отношениях, например с детьми, соседями или друзьями. Наши советы носят практический характер, ориентированы на конкретные действия и этичны. Им легко следовать, они почти не требуют дополнительных усилий и затрат на уплату больших дивидендов.

Да простит нас Хенни Янгмен, но мы уверены: к тому моменту, как вы закончите читать эту книгу, ваш чемодан будет полон такого количества научно подтвержденных стратегий социального влияния, что вы вряд ли сможете его закрыть.

² Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: Бомбора, 2019.

60 доказанных способов быть убедительным

1. Как повысить свою убедительность, озадачив аудиторию

В настоящее время все более доступными и популярными становятся платные программы в виде рекламных роликов на телеканалах. Число их постоянно растет. Один из самых успешных авторов платных программ – Колин Эсзот. И это неудивительно: она не только придумала несколько известных в США рекламных роликов, но и создала недавно программу, которая побила почти двадцатилетний рекорд продаж канала домашних покупок³. Хотя ее программы содержат множество элементов, использующихся в большинстве рекламных роликов (броские фразы, восторженную аудиторию и подтверждение качества известными людьми), Эсзот добилась увеличения числа покупателей продукта, изменив в стандартном тексте рекламы всего три слова. Что еще более примечательно, эти три слова намекали потенциальным покупателям, что процесс заказа будет сопровождаться трудностями. Что это за слова и каким образом они настолько повысили объем продаж?

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

Давайте рассмотрим в примере Колин Эсзот, какой образ вам представляется, когда вы слышите: «Операторы ждут». Десятки скучающих сотрудников, полирующих ногти или вырезающих купоны у молчащих телефонов. Такой образ говорит о низких спросе и продажах. Теперь рассмотрим, как меняется ваше представление о популярности продукта, если вы слышите фразу Колин Эсзот: «Если операторы заняты, пожалуйста, перезвоните». Вместо скучающих операторов вы, скорее всего, вообразите людей, которые безостановочно отвечают на звонки.

Даже сидящие дома зрители «велись» на собственное представление о действиях других людей, хотя эти «другие» были им неизвестны. Слыша измененный призыв, они думали: «Если линии заняты, значит, другие люди вроде меня, увидев рекламу, сейчас туда звонят».

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

Поведение других людей, несомненно, мощный источник социального влияния, но привлекает внимание и другое. Когда мы в ходе исследований спрашивали респондентов, может ли поведение других людей повлиять на их собственное, они абсолютно уверенно отвечали «нет». Однако социальные психологи-экспериментаторы изучили этот вопрос глубже. Мы-то знаем, что способность людей идентифицировать факторы, влияющие на их поведение, на удивле-

³ Канал телемагазина, позволяющий заказывать товары, не выходя из дома. *Прим. пер.*

ние мала. Возможно, это одна из причин, почему составители карточек с призывом повторно использовать полотенца не додумались применить принцип социального доказательства. Спрашивая себя: «Что может создать побуждение у меня?» – они могут значительно преуменьшать реальное влияние, которое окружающие оказывают на их поведение. В результате они сконцентрировались на том, что повторное использование полотенец способствует охране окружающей среды. Мотивация, которая, как кажется на первый взгляд, наилучшим образом подталкивает к желаемому поведению.

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

С этой целью мы создали два новых варианта призыва и с помощью менеджера отеля разложили их в номерах. Один был составлен с точки зрения охраны окружающей среды и походил на тексты, принятые в гостиничном бизнесе. В нем звучал призыв к гостям помочь сохранить окружающую среду и позаботиться о природе, участвуя в программе. Второй вариант содержал социально подтвержденную информацию – о том, что большинство гостей пользовались полотенцами повторно как минимум один раз за время пребывания. Эти и некоторые другие призывы (мы обсудим их позже) были без всякой системы размещены в разных номерах отеля.

Как правило, сейчас социальным психологам значительно легче проводить эксперименты, поскольку у них есть команда энергичных помощников-студентов, собирающих материал. Но, как вы можете себе представить, и гостей отеля, и ученых вряд ли обрадовало бы, если бы исследователям пришлось при сборе данных шнырять по ванным комнатам. Этические комитеты университетов (если на то пошло, и наши мамы) с этим не согласились бы. К счастью, обслуживающий персонал отеля оказался весьма любезен и собрал для нас данные сам. В первый день обслуживания каждого номера они просто записывали, решил ли гость использовать полотенце второй раз.

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

Все это показывает, какие дивиденды вы можете получить, используя принцип социального доказательства при попытке убедить других. Конечно, способ, которым донесена информация, также играет существенную роль. Ваша аудитория вряд ли положительно отнесется к заявлению вроде: «Эй вы, будьте овцами и присоединяйтесь к стаду. Бе-е-е-е-е!» Более позитивно сформулированное заявление – «Вступайте в широкие ряды защитников окружающей среды», скорее всего, будет встречено гораздо благосклоннее.

Помимо воздействия на неписанные социальные нормы, социальное доказательство оказывает заметное влияние на вашу профессиональную жизнь. Не останавливайтесь на том, чтобы включить в рекламу впечатляющую статистику по чемпионам продаж. Да, само по себе это придает им популярность (вспомните заявление McDonald's «Накормили миллиарды и миллиарды»). Но, помимо этого, просите удовлетворенных покупателей и клиентов оставлять отзывы. Они чрезвычайно важны, когда вы предлагаете услуги потенциальным клиентам, которых, возможно, потребуется убеждать в их пользу. Или еще лучше: создавайте ситуации, в

которых нынешние клиенты смогут оставить положительные отзывы о вашей компании «из первых уст». Один из способов – пригласить и тех и других на обед или семинар и посадить их так, чтобы они смогли поговорить. В такой обстановке между ними, естественно, завяжутся разговоры о преимуществах работы с вашей организацией. И если, благодаря вас за обед, ваши потенциальные клиенты пообещают непременно позвонить и сообщить о своем решении, уверенно говорите им: «Если будет занято, продолжайте дозваниваться».

2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое

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

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

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

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

Обычно нам выгодно следовать поведенческим нормам, принятым в определенной среде, ситуации или обстоятельствах, которые более всего соответствуют привычным для нас. Как, например, вы будете вести себя в библиотеке: как другие читатели, тихо просматривающие раздел фантастики, иногда перешептываясь с друзьями, или как завсегдатаи вашего любимого бара – для куража бить себя книгой по лбу или подпрыгивать, выпивая глоток спиртного всякий раз, когда доходите до слова с буквой «е»? Если вы хотите избежать пожизненного лишения читательского билета, когда библиотекарь поймает вас за попыткой ударить себя книгой по лбу, вы, естественно, выберете первое, а не второе.

Ранее мы рассказывали о важности отзывов при попытке склонить мнение окружающих на свою сторону. Результаты этого эксперимента показывают: чем больше оставивший отзыв человек похож на новую целевую аудиторию, тем более убедительным будет сообщение. Это

значит, что при определении того, какие именно отзывы вы должны предоставить потенциальным клиентам, вам следует исключить из процесса свое эго. Вы должны начать не с тех отзывов, которыми больше всего гордитесь, а с тех, которые были оставлены людьми, чьи обстоятельства ближе всего вашей аудитории. Например, школьный учитель, пытающийся убедить ученика чаще посещать школу, должен попросить рассказать о преимуществах учебы не отличника с первой парты, а того, кто выглядит как прогулыш.

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

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

Через несколько месяцев после выхода первого издания «Психологии убеждения» одному из нас позвонили из HM Revenue & Customs и задали интересный вопрос. Будет ли подход, убедивший стольких людей повторно использовать полотенца в отеле, иметь аналогичный эффект при попытке убедить людей подавать налоговые декларации? Несколько месяцев спустя был найден ответ, и он оказался положительным. Стандартные письма, где подчеркивалось, что получателям грозят штрафы за несвоевременную уплату налогов, были пересмотрены, и вверху на видном месте было добавлено одно предложение. В нем правдиво указывалось, что большинство людей в Великобритании платят налоги вовремя. Воздействие было впечатляющим и незамедлительным: процент возврата увеличился на 5 процентов. Затем мы написали второе письмо, где говорилось о том, что вовремя платят налоги не большинство людей в Великобритании, а большая часть тех, кто живет в том же районе. Это письмо увеличило налоговые поступления примерно на 12 процентных пунктов. Эти письма и еще ряд других, впоследствии разработанных британской группой Behavioral Insight Team, помогли получить сотни миллионов фунтов стерлингов в виде дополнительного дохода и экономии средств.

Из этого эксперимента возникает любопытный вопрос. Учитывая, что Великобритания, как и большинство стран, веками искала эффективные методы сбора налогов, почему такая простая и незатратная стратегия не рассматривалась раньше? Как и большинство специалистов, работающих в сложной и специализированной среде, налоговые чиновники Великобритании, скорее всего, думали, что решение их проблем подскажут те, кто больше всего на них похож: в данном случае речь шла о передовом опыте налоговиков из других стран. В результате легко понять, что идея включения социального доказательства в виде дополнительного предложения в письмах была бы упущена из виду. Даже если бы такая идея и рассматривалась, не исключено, что от нее быстро отказались бы. Благодаря изучению прошлого опыта и, возможно, влиянию таких книг, как «Психология убеждения», мы как никогда многое знаем о том, какое невероятное влияние может оказать поведение других людей на нас самих. Мы, конечно, не сбрасываем со счетов ценность обмена передовым опытом между организациями. Но мы призываем к осторожности, если вы обратились только к одному этому источнику.

3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения... самоуничтожаться

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

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

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

Политические партии не понимают последствий своих сообщений, осуждающих растущую апатию избирателей. В результате все большее количество избирателей не приходит на выборы. В Аризоне посетители государственного национального парка Petrified Forest («Окаменелый лес»)⁴ узнают из объявлений: существование парка под угрозой. Слишком много посетителей поднимают с земли и увозят кусочки окаменелого дерева. *«Каждый день ваше наследие варварски уничтожается из-за краж мелких кусочков окаменелого дерева, которые в целом составляют 14 тонн в год».*

Хотя это соответствует реальности, а объявления написаны с самыми хорошими намерениями, сотрудники, организовавшие эту кампанию, не понимают: используя отрицательные социальные доказательства как часть сложившегося обычая, они непреднамеренно привлекают внимание аудитории к типичности, а не к нежелательности подобного поведения. О проблеме кражи дерева в «Окаменелом лесу» мы узнали из истории, которую рассказал наш бывший студент. Он посетил парк со своей невестой – самым честным человеком из всех, кого он знает. Она без спросу никогда даже скрепки не взяла. В парке они увидели объявление, предположительно направленное против краж окаменелого дерева. Пока он читал объявление, его во всех

⁴ Национальный парк в США, где находится одно из самых значительных скоплений окаменелых деревьев. *Прим. пер.*

отношениях законопослушная невеста толкнула его локтем в бок и прошептала: «Нам лучше взять кусочек прямо сейчас».

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

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

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

С момента выхода первого издания «Психологии убеждения» мы дополнительно измерили влияние посылов с порицанием прискорбной частоты нежелательного поведения. В исследовании, проведенном в 2012 году, мы обнаружили, что медицинские центры, где на видном месте отображается количество пропущенных визитов к врачу в предыдущем месяце, обычно отмечали учащение пропуска приемов в последующие месяцы, в основном по двум причинам. Во-первых, пациенты, прочитавшие табличку, могут подумать: «Что ж, если так много людей не приходят на прием, то еще один погоды не сделает», что фактически превращает пропуск приема в норму. Во-вторых, этот посыл видят только те, кто все-таки приходит на прием. Это приводит к тому, что надпись с высокой вероятностью побуждает людей, ведущих себя правильно, поступать противоположным образом.

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.