



ПЛЮС <sup>1</sup> ПОБЕДА

ЗОИ ЧАНС

# УБЕЖДАЙ, НЕ ПРИНУЖДАЯ

10+ ТЕХНИК И УПРАЖНЕНИЙ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО БЕЗ МАНИПУЛЯЦИЙ

КНИГА  
ОТ ПРОФЕССОРА  
САМОГО  
ПОПУЛЯРНОГО  
КУРСА ИЕВЬСКОЙ  
ШКОЛЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Зои Чанс**

**Убеждай, не принуждая.  
10+ техник и упражнений,  
которые помогут добиваться  
своего без манипуляций  
Серия «Психология. Плюс 1 победа  
(новое оформление, обложка)»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68461252](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68461252)*

*Убеждай, не принуждая. 10+ техник и упражнений, которые помогут  
добиваться своего без манипуляций: Эксмо; Москва; 2022  
ISBN 978-5-04-177324-3*

**Аннотация**

Книга «Убеждай, не принуждая» рассказывает, как находить подход к собеседникам любой сложности без использования черной риторики. В ней Зои Чанс, маркетолог и исследователь, раскрывает принципы работы социальной и поведенческой психологии, а также предлагает 10+ техник и упражнений, которые выведут ваш навык коммуникации на новый уровень.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Глава 1	5
Глава 1.5	20
Глава 2	24
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Зои Чанс**

**Убеждай, не принуждая.  
10+ техник и упражнений,  
которые помогут  
добиваться своего  
без манипуляций**

Copyright © 2022 by Zoe Chance

This translation is published by arrangement with Random House, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

© Петькова Ю., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

*Посвящается Карен Чанс,  
которая научила меня магии  
привлекать в жизнь  
счастливые события.*

# **Глава 1**

## **Стань тем, кому окружающие говорят «да»**

В один знаменательный день вы появились на свет. И тем самым уже повлияли на мир. По правде говоря, влияние было вашим единственным способом выживания. У вас не было острых зубов или когтей, чтобы защититься от опасности. Вы не могли убежать или спрятаться. В то время вы еще не казались таким смышленным, но уже имели врожденную способность выражать себя через желания, создавать связь с людьми и убеждать их в том, что о вас необходимо позаботиться. Это они, собственно, и делали. День и ночь (ночи были в основном бессонные). Много лет подряд.

Научившись разговаривать, вы стали выражать себя более точно, используя слова, чтобы усилить влияние. Вы говорили людям, чего хотите и чего абсолютно точно НЕ хотите. НЕТ! Вы быстро поняли, что переговоры играют огромную роль в жизни, и начали договариваться о том, чтобы позже ложиться спать, дольше смотреть телевизор и есть больше сладостей. Умением договариваться вы были похожи на маленького торговца коврами на марокканском базаре. Использовать влияние для вас было так же естественно, как дышать. С каждым годом вы становились все сильнее, но глав-

ной вашей силой было умение убеждать людей следовать вашим грандиозным планам.

Способность людей влиять друг на друга – огромное человеческое преимущество, заложенное в ДНК. Это то, что позволило нашему виду объединиться и, работая вместе, населить весь земной шар. Она останется нашим преимуществом и в эпоху цифровизации, по крайней мере, до тех пор, пока миром будут управлять люди. Именно эта способность помогла вам добиться того, что у вас уже есть, и она же станет дорогой, которая приведет вас к желаемому. Это любовь, которую вы познаете, и наследие, которое оставите после себя.

Но все не так просто, верно? Даже если вы понимали, что все это правда, с возрастом вам становилось все сложнее и сложнее влиять на других. Несмотря на то что в детстве ваше влияние было значительным, вас все же учили слушаться старших и хорошо себя вести: соответствовать нормам, соблюдать правила и не разочаровывать родителей и учителей. Вам не позволяли быть требовательными или властными. Вас учили усердно трудиться, чтобы чего-то добиться в жизни, ждать своей очереди, не нагнетать обстановку и не занимать слишком много места. Помогать другим было благим делом, но если вы делали что-то для себя, то вас называли эгоистом. Влияние, которым вы когда-то пользовались, больше не давалось так легко и не казалось таким естественным, и вы начали испытывать по этому поводу смешанные

чувства.

Когда людей спрашивают, хочется ли им быть более влиятельными, все отвечают: да. Ведь влияние – это сила. Сила, которая дает возможность совершать изменения, управлять ресурсами и сердцами. Она, словно гравитация, притягивает нас друг к другу. Влияние – это путь к счастью и процветанию.

Но когда тем же людям задают вопрос о стратегиях и тактиках влияния, они описывают их как манипуляции, коварство и принуждение (1). Вся идея влияния была искажена жадными пронырливыми людьми, которые использовали жадные и пронырливые тактики для продажи подержанных машин, продвижения спонсорских товаров в СМИ и призывали нас покупать «здесь и сейчас, пока предложение еще в силе»! Даже некоторые из моих любимых гуру влияния, такие как Роберт Чалдини<sup>1</sup> и Крис Восс<sup>2</sup>, предлагают нам применять «оружие влияния» для того, чтобы «победить наших оппонентов» (2). Маркетологи (я одна из них) рассматривают покупателя как мишень, так же как пикаперы или мошенники. А исследователи (я тоже в их числе) называют участников исследований «субъектами», а сами эксперименты – манипуляциями. Транзактное влияние рассматривает людей

---

<sup>1</sup> Роберт Чалдини – автор бестселлера «Психология влияния». – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Крис Восс – автор бестселлера «Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР». – *Прим. ред.*

как объекты.

Это стандартные тактики в продажах и маркетинге, но они не работают в большинстве будничных жизненных ситуаций. Не работают с вашим начальником, коллегами, подчиненными, друзьями и членами семьи. Если вы хотите построить отношения и сохранить их надолго, вы не сможете использовать те же приемы, чтогодились вам при продаже машины. Даже успех в бизнесе в конечном итоге зависит от долгосрочных отношений.

*Рекомендации, сарафанное радио, лояльность клиентов и сотрудников – если люди с радостью говорят вам «да» сейчас и в будущем – это свидетельствует о многом.*

Когда вы становитесь тем, кому люди доверяют, вы получаете щедрое вознаграждение. Возможно, деньги и не являются для вас приоритетом, но они помогают достигнуть других важных вещей и могут стать показателем вашего влияния. Неслучайно деятельность, основанная на личном влиянии, очень хорошо оплачивается. Продавцы высокого уровня зарабатывают больше, чем их начальники. Растущее влияние приносит и более ощутимые дивиденды – врачей, которые поддерживают теплые отношения с клиентами, гораздо реже привлекают к ответственности за халатность, независимо от результатов назначенного лечения (3). А руководители, обученные навыкам эффективного общения, чаще становятся признанными лидерами (4).



С помощью этой книги вы сможете избавиться от принципов транзакционного влияния, построенного на личной выгоде, и перейти к влиянию взаимовыгодному. Благодаря этому друзья и коллеги станут чаще прислушиваться к вашему мнению, а близкие и дети увидят в вас прекрасного родителя и партнера.

Вы сумеете заново разжечь в себе искру, которая в детстве вдохновляла мечтать, интересоваться, отстаивать свою точку зрения, вести переговоры и стоять на своем, несмотря ни на что. Увидите, как зажигаются глаза собеседников, когда вы делитесь отличной идеей или предлагаете нечто граничащее с безумием, но способное сработать. Будете заключать сделки, о которых раньше могли только мечтать, наслаждаться комфортом и свободой, которые подарит вам успех. А также вздохнете с облегчением, когда прежде упрямый босс, коллега, ребенок, родитель, партнер или друг улыбнется и скажет: «Хорошо, давай сделаем по-твоему».

Возможно, вы уже чувствуете себя влиятельным, например, в общении с клиентами. Но даже те, кому комфортно взаимодействовать с людьми в одних областях, чувствуют себя совершенно беспомощными в других. Я работала с генеральным директором компании, который боялся попросить своих дочерей-подростков убрать их комнату, трейдеров с Уолл-стрит, которые испытывали неловкость, пытаясь привлечь внимание занятого бармена, и известных активистов, борющихся за права других и готовых попасть за это в

тюрьму, но потерявших дар речи, стоило им только заикнуться о собственных нуждах.

Думаю, добрые и приятные люди избегают оказывать на кого-то влияние, потому что не хотят манипулировать. А умные, скорее всего, не понимают, как работают механизмы влияния. Так что если вы добрый и умный, то связаны двойным узлом условностей, что не позволяет вам стать таким влиятельным, каким могли бы. Но по мере того как вы будете менять свою точку зрения и тренировать новые модели поведения, вы обнаружите, что некоторые препятствия попросту растворяются в воздухе.

Давайте рассмотрим десять самых популярных заблуждений о влиянии.

### **1. Влиятельный = напористый.**

На деле все наоборот. Чтобы стать влиятельным, нужно уметь быть гибким. И если вы не спорите, когда люди говорят вам «нет», они чаще будут говорить вам «да».

### **2. Если люди поймут суть, они примут правильное решение.**

Учитывая, что мозг работает не совсем так, как мы привыкли считать, то факты по большому счету гораздо менее убедительны, чем нам кажется. Мы рассмотрим, как на самом деле принимаются решения, и разберем наиболее эффективные способы вдохновлять других делать правильный выбор.

### **3. Люди принимают осознанные решения, основанные**

**ваясь на своих ценностях.**

Мы все *хотим* действовать сознательно и хранить верность своим принципам, но между нашими намерениями и реальными действиями существует огромная пропасть. Изменить чужой ход мыслей не равно изменить чужое поведение. А ведь именно этого мы и пытаемся добиться.

**4. Влиятельному человеку приходится убеждать неверующих (речь не о религии) и подчинять своей воле тех, кто сопротивляется.**

Нет, успех вашей великой идеи зависит от энтузиазма ваших союзников. Лучше сосредоточить свои усилия на том, чтобы найти, вдохновить и мотивировать таких людей, чем пытаться преодолеть чужое сопротивление. Это принесет гораздо больше результатов.

**5. Переговоры – это поле битвы.**

Вам может показаться, что переговоры – это соревнование, но большинство людей попросту не хотят выглядеть тряпками. Чем опытнее переговорщик, тем больше вероятность, что он выберет тактику сотрудничества. Ведь именно это сделает взаимодействие гораздо более успешным.

**6. Чем больше вы просите, тем меньше нравитесь окружающим.**

Мнение людей о вас строится скорее на том, КАК вы просите, чем на том, КАК МНОГО вы просите. И когда обеим сторонам (включая вас) нравится общение, то люди гораздо легче идут на контакт и продолжают сотрудничество.

**7. Самые влиятельные люди могут заставить кого угодно делать что угодно.**

Это не так. И это прекрасно как для вас, так и для других.

**8. Вы прекрасно разбираетесь в людях и сможете заметить мошенника за километр.**

К сожалению, мы очень плохо распознаем ложь. Но я покажу вам несколько основных признаков, на которые стоит обратить внимание, чтобы обезопасить себя и своих близких от тех, кто хочет использовать свое влияние вам во вред.

**9. Люди не слушают таких, как вы.**

Внутренний голос может нашептывать вам, что для того чтобы привлечь внимание других, нужно быть более открытым, или взрослым, или молодым, или более привлекательным, образованным, опытным. А может, и вовсе – другой расы или национальности. В этой книге я научу вас, как говорить так, чтобы другие люди слушали, и как слушать, чтобы другие говорили.

**10. Вы не достойны власти, денег или любви – ничего из того, о чем втайне мечтаете.**

Я не стану убеждать вас в том, что вы заслуживаете быть влиятельным человеком. Даже не представляю, что это значит. Но я точно знаю, что влияние приходит не к тем, кто его достоин, а к тем, кто понимает, как работают его механизмы, и умеет их применять. И вскоре вы станете таким человеком.

*Плохо разбираться в том, что вам интересно,  
и поэтому быть вынужденным много учиться,*

*тренироваться и усердно работать – так себе перспектива.*

Но когда ваши навыки прокачаются, вы будете точно знать, как вы этого добились, а потому – сможете повторить свой успех и даже на своем примере научить других. Я знаю это по собственному опыту.

\* \* \*

В детстве и подростковом возрасте я не блистала обаянием. Я выросла в богемной, но бедной семье: делила комнату с сестрой, а мама спала на диване в гостиной. Она была художницей и самым креативным и веселым человеком из всех, кого я знаю. Когда у нас не было денег на мороженое, мы отправлялись бродить вдоль велодорожек в поисках мелочи, которую послала нам Вселенная. Когда мама руководила летним лагерем, она однажды завязала нам глаза и высадила в чаще леса, оставив только компас и топографическую карту, чтобы мы могли найти путь домой. Когда мне или моей сестре был нужен «день психологического здоровья», мама прогуливала работу и делала разные интересные поделки: приспособление для гадания или трехметрового динозавра из проволоки и папье-маше. Мама водила нас по барам, где выступали панк-группы, в которых пели ее друзья, и по вечеринкам, где проводили спиритические сеансы. Домашняя жизнь казалась приключением, а в школе мне было одиноко.

Люди перебивали меня, когда я говорила. Постоянно. Единственное объяснение, которое я могла найти этому, — тембр моего голоса, должно быть, звучал на той же частоте, что и окружающие шумы. Заводить друзей мне было нелегко.

Мой путь как человека, умеющего влиять на других, начался с театра. Осознав, что люди будут слушать меня, пока я стою на сцене, я пошла на пробы в постановку «Аладдин», в которой было довольно много ролей со словами. В итоге меня утвердили на роль Сапожника № 3. Этот персонаж носил усы и феску и за весь спектакль произносил только одну реплику: «Распродажа обуви!» Я не блистала, но упорно шла вперед. Много лет спустя моя актерская карьера закончилась так же странно, как и началась. Я снялась в главной роли в непонятном фильме про карате, настолько скучном, что родители чуть не заснули на премьере. Но годы актерской практики дали мне кое-какое представление о взаимосвязях и харизме.

Приобретенные навыки помогали мне в работе менеджера по продажам. Но и здесь все складывалось не так гладко, как хотелось. Я стучала в двери и звонила во время ужина, чтобы продать людям подписку на «Гольф Дайджест». И одновременно училась просить, а также не устраивать драм, когда мне отвечали отказом. Я интересовалась методами работы с возражениями вместо того, чтобы идти напролом. После колледжа получила степень магистра делового админи-

стрирования в университете Южной Калифорнии и стала заниматься маркетингом сначала в сфере медицинских приборов, а затем игрушек. Научилась заключать сделки и проводить маркетинговые исследования. Изучала, как влиять на детей, — а это высший пилотаж (если вы родитель, то согласитесь с этим). Я управляла сегментом бренда Barbie стоимостью двести миллионов долларов, ездила в командировки и получала удовольствие от жизни. Но в то же время чувствовала себя опустошенной.

Моя работа заключалась в том, чтобы влиять на клиентов, но половина времени уходила на убеждение коллег принимать верные решения. В течение нескольких месяцев я трудилась над линией игрушек, провела тщательный анализ, чтобы обосновать необходимость ее вывода на рынок, и все ради того, чтобы президент компании скорчил недовольное лицо и сказал нам начать все сначала, просто потому, что у него «дурное предчувствие на этот счет». Как люди, руководящие огромными компаниями, могли принимать такие странные решения? И как они могли так легко отмахиваться от моих попыток повлиять на эти решения? Серьезно — как?!

Тогда я поступила как типичный ботаник — пошла учиться в магистратуру. Сначала в Массачусетский технологический институт, а потом в Гарвард. Там я работала с одними из самых творческих ученых-бихевиористов, чтобы понять, как именно люди принимают решения и что на самом деле влияет на их поведение. Некоторые мои исследования были

посвящены тому, как подтолкнуть людей перейти на здоровое питание, выплатить кредиты, заняться благотворительностью и волонтерством. Также я изучала темную сторону психологии, отвечающую на вопрос, почему люди лгут друг другу и, главное, самим себе. Google взяла мою систему поведенческой экономики за основу для своих рекомендаций по питанию, которая и сейчас помогает десяткам тысяч сотрудников по всему миру делать выбор в пользу более здоровых продуктов. Я углубилась в поведенческую экономику из-за лежащей в ее основе моральной философии: если вы побуждаете кого-то изменить свое поведение, то относитесь к нему как к человеку, а не как к объекту исследований и уважайте его свободу выбора.

Затем я начала преподавать в Йельской школе менеджмента и на курсе МВА, который вела (и веду до сих пор), я собрала все, что знала о влиянии, с научной и практической точки зрения: поведенческая экономика, харизма, ведение переговоров, работа с отказами и возражениями. Люди так стремились развить в себе эти способности, что со второго дня в аудитории уже не было свободных мест. Курс «Мастерство влияния и убеждения» вскоре стал самым популярным в бизнес-школе, его посещали студенты со всего университета. Он развивался более десяти лет, на нем я тестировала свои идеи, открывала новые техники, черпала знания из размышлений студентов об их успехах и неудачах, а также из разговоров с руководителями, которых я обучаю по всему



миру. Собственно, именно этот курс и породил идею книги.

В чем я убедилась на примере своих студентов, так это в том, что одно лишь знакомство с этими знаниями даст вам шанс изменить свою жизнь. Кардинально или хотя бы немного. Не важно, договариваетесь ли вы о выгодных условиях сделки для себя или других, открываете ли новые возможности или создаете пространство для счастливых изменений в своей семье, компании или даже во всем мире, влияние — это ваша суперспособность.

Вместо того чтобы учить вас всему, что я знаю о влиянии (что было бы невозможно), я собираюсь сосредоточиться на том, что легко и доступно: на удивительных открытиях, небольших изменениях и действиях, которые могут возыметь колоссальный эффект. Поначалу, выполняя упражнения, вы можете почувствовать себя некомфортно, так же как при изучении иностранного языка. Да, потребуется приложить немало осознанных усилий. Но, как и с новым языком, который однажды станет частью вас, знания о влиянии постепенно укоренятся в вашем подсознании. А по мере развития навыков вы сможете создавать собственные стратегии и научитесь применять их, даже не задумываясь.

Но чтобы этого добиться, потребуется глубокое понимание психологии влияния, поэтому я расскажу вам о некоторых ключевых исследованиях в области социальной психологии, поведенческой экономики, права, общественного здравоохранения, маркетинга и нейробиологии. Все эти зна-

ния покажут вам, как принимаются решения и какие невидимые силы в действительности управляют нашим поведением.

Я познакомлю вас с любопытными инструментами, имеющими смешные названия: например, «Волшебный вопрос» или «Добрый бронтозавр», которые вдохновили многих на изменения в карьере, освободили женщин от секс-рабства и изменили ход истории. Покажу, как можно блистать на сцене, непринужденно договариваться о приеме на работу или повышении, а также вовремя распознавать лжецов и манипуляторов, пытающихся на вас надавить. Я объясню, как обращаться с капризными внутренними детьми, и расскажу о невероятных бизнес-лидерах, активистах и студентах. А еще об акулах, парашютистах, мошенниках, Дженнифер Лопуренс, Чингисхане, телепате в костюме гориллы и человеке, который спас мир. В пути вы повстречаетесь с ловушками времени, пончиками в виде олимпийских колец, невидимыми чернилами и революцией.

В каждой главе под целым числом мы углубимся в стратегии, научные исследования и истории о таких важных темах, как харизма, возражения и переговоры. А в половинчатых – рассмотрим одну-единственную идею. Главы можно читать в любом порядке, поэтому доверьтесь своему любопытству. Вам не обязательно вникать во все подряд. Просто найдите одну маленькую часть, которая может изменить вашу жизнь.

Чтение этой книги даст вам знания о влиянии, но в идеа-

ле мы должны стремиться к мудрости и эффективному воздействию на других. Знающие выигрывают викторины. Мудрые слушают с открытыми сердцем и здоровой долей скептицизма, задаваясь вопросами: «Как я могу усовершенствовать эту идею?» и «Кому еще нужно об этом знать?» Призываю вас изучать материалы книги именно с таким подходом. Он поможет подключиться к вашим врожденным силам убеждения и усилить их так, чтобы изменить к лучшему жизнь свою и окружающих. Это, конечно, не ракетостроение, но тоже наука. А еще – это история любви.

# Глава 1.5

## В поисках тэмула

Практика влияния подпитывается желанием. Поэтому первый вопрос: вы знаете, чего хотите?

Монгольское слово «тэмул» означает «творческая страсть» и поэтически переводится как «взгляд в глаза лошади, которая мчится, куда хочет, независимо от того, чего хочет всадник» (5). Это слово лежит в основе имени Тэмуджин, а человека с таким именем вы хорошо знаете как Чингисхана.

В школе про Тэмуджина нам рассказывали лишь то, что он был кровожадным военачальником. Не о том, что Монгольская империя была первой крупной цивилизацией с полной свободой вероисповедания. Не о том, что в ней пропагандировалась всеобщая грамотность. И уж точно не о том, что там была создана первая международная почтовая система. А ведь это была вторая по величине империя в мировой истории, уступавшая лишь Британской империи. Британцам для этого потребовались столетия завоеваний и колонизаций. А Тэмуджин всего лишь за годы своей жизни прошел путь от бездомного ребенка до правителя обширных территорий, включающих в себя земли, сейчас известные нам как Иран, Пакистан, Афганистан, Кыргызстан, Туркме-

нистан, Узбекистан, Азербайджан, Армения, Грузия, Северный Китай и юг России.

*Я рада, что никогда не встречалась с Тэмуджином, но, что бы о нем ни говорили, нет сомнений, что на острие его копья было много творческой силы – «тэмула».*

В детях его тоже полным-полно. Когда моей дочери Рипли было семь, я спросила, о чем она мечтает. И, не колеблясь ни секунды, она ответила:

– О ружье, которое могло бы стрелять, чем я захочу и в кого угодно.

– Хорошо, – улыбнулась я, – чем бы ты выстрелила из него в первую очередь?

– Ну, во-первых, я хотела бы иметь силу исцелять любого человека. Получается, это будет лекарство. А еще быть бессмертной и иметь возможность сделать бессмертными всех вокруг. И волшебный бумажник, в котором появляется именно та сумма, которая сейчас нужна. Столько денег, сколько захочется! А если он потеряется, то удивительным образом снова окажется у тебя в кармане.

На тот момент у нее не было кошелька, но она видела, как я часто бегая по дому в поисках своего.

– И еще я хочу телепорт, который мог бы отправить меня в любое место, куда захочу. Даже в книгу про Гарри Поттера.

У Рипли так и не появилось такое ружье. Но, как и Тэмуджин, она имела множество желаний, которые старалась ре-

ализовать. Например, организовала клуб, в котором перwokлашки писали стихи на продажу, а деньги жертвовали во Всемирный фонд дикой природы. Фонд, в свою очередь, подарил им огромного плюшевого попугая ара, которого все обожали и постоянно обнимали.

Не знаю, о чем мечтаете вы, но эта книга станет для вас ракетным топливом, которое придаст нереальное ускорение в нужном направлении.

Время от времени мы не знаем, куда идем. Возможно, сейчас вы находитесь на перепутье: уже достигли того, к чему стремились, или поняли, что занимаетесь не тем, чем хотите, или столкнулись со слишком большой свободой выбора. Это нормально. Вы все еще там, где нужно.

И если вы твердо знаете, чего хотите, то возникает следующий вопрос: вы в этом уверены?

Когда, будучи аспирантом, я только начала проводить поведенческие эксперименты, самым шокирующим открытием было то, что большинство моих теорий оказались ошибочными (6). И не только моих, но и одноклассников, консультантов и многих других. 90 % наших самых креативных идей были неудачными! Даже сейчас, обучая искусству влияния, я вижу, как многие страстные личности, получив желаемое, осознают, что это совсем не то, к чему стремилась их душа.

*Вы не можете быть полностью уверены в том, чего хотите, пока не испытали этого.*

Чтобы понять это и удостовериться, просто проведите

эксперимент. Проверьте свои теории или теории других людей. Найдите тех, кто чувствует то, что хотите чувствовать вы, и старайтесь действовать, как они. Или, наоборот, совершенно иначе. Я предлагаю вам использовать эту книгу как возможность протестировать себя и реальность, чтобы обнаружить свои истинные стремления.

И одно из них заставит вас скакать галопом к цели и наполнить свое сердце тэмулом.

## **Глава 2**

# **Влияние работает не так, как вы думаете**

В парке Гаторленд, самопровозглашенной «мировой столице аллигаторов», которая располагается в Орландо, штат Флорида, вы можете подержать в руках детеныша аллигатора, посмотреть на борьбу этих гигантских рептилий и даже прокатиться на зиплайне над болотом с живыми аллигаторами. Именно там снимался фильм «Индиана Джонс и Храм Судьбы». Если для вас и этого не достаточно, то такой специалист по аллигаторам, как Питер Гэмбл, проведет вас в запретную зону, где можно покормить рептилий на пляже. Между вами и животными не будет никаких барьеров. Когда я проходила мимо предупреждающих знаков, Питер осторожно объяснил мне:

– Эти аллигаторы дрессированные, но они не ручные.

Могу сказать, что они опасны даже друг для друга: у Хищника не было части нижней челюсти, а у Блонди – куска хвоста. Когда Питер вручил мне ведро с сырым мясом, я начала волноваться и нервничать, предвкушая битву титанов.

Первый кусок, который я бросила аллигатору по имени Бадди, приземлился совсем близко к его «хватательной зоне» – месту между носом и хвостом. Но он не двигался. Соб-



ственно, как и другие. Мой второй бросок был удачнее – мясо полетело прямо в пасть, и, чтобы схватить его, Бадди рванулся так резко, что я не успела понять, что произошло. Но что же остальные хищники? Они даже не шелохнулись. Я бросала им мясо еще и еще, и если кусок не попадал в цель, то так и оставался лежать нетронутым, пока какая-нибудь птичка не прилетала и не утаскивала его себе.

Эволюция привела аллигаторов к максимальной эффективности. Их тела весят около полутонны, но мозг не превышает размера чайной ложки. Пищи им требуется так немного, что они могут обходиться без нее в течение трех лет. Все потому, что они не тратят впустую физическую и умственную энергию, игнорируя все, кроме непосредственных угроз жизни или легких возможностей. Аллигаторы чувствуют их, благодаря инстинктам, которые помогают выживать этому виду вот уже 37 миллионов лет. И в их крошечном мозге возникают лишь самые простые вопросы. Причинит ли мне это вред? Поможет ли мне это? Будет ли это легко? Все остальное – на автопилоте. Этот примитивный когнитивный процесс имеет много общего с нашим разумом. Несмотря на то что мы довольно часто ведем себя иррационально (прокрастинируем, совершаем импульсивные покупки, поддаемся необъяснимой страсти или навязчивой идее), мы все равно предпочитаем считать себя рациональными личностями, которые принимают осознанные решения, а не существами, идущими по пути наименьшего сопротивления.

В этой главе мы детально рассмотрим, как происходит принятие решений в повседневной жизни.

*Влияние работает иначе, чем мы представляем, потому что люди думают не так, как нам кажется.*

Как только вы поймете, что ваше поведение основывается вовсе не на мыслях (разве что самую малость), вы сможете внести простые, но значительные коррективы в свою манеру оказывать влияние.

## **Почему мы делаем то, что делаем?**

Поведенческая экономика поможет нам в понимании процесса принятия решений. Большинству людей, вращающихся в деловом мире, трудно сформулировать, что же такое поведенческая экономика, и даже профессионалы часто не могут сойтись во мнении по этому вопросу. Поэтому я (рискуя все упростить) попробую дать определение, которое может оказаться полезным. Психология фокусируется на психических процессах, проявляя эпизодический интерес к действиям, которые эти процессы порождают. Экономика же, напротив, изучает социальное поведение (торговлю, труд, процессы потребления, сотрудничество, брак, насилие и так далее), почти не уделяя внимания ментальным процессам, стоящим за ним. Ведь предполагается, что личная рациональная заинтересованность объясняет почти все. Поведенческая пси-

хология — это «дитя любви» психологии и экономики. Она изучает психические процессы, лежащие в основе социального поведения. Это не значит, что личный интерес не имеет значения, но это значение гораздо меньше, чем мы привыкли думать. Например, вы можете не выполнять обязательств, которые наложили сами на себя, решив, что они соответствуют вашим приоритетам. Или помогать незнакомым людям, зная, что они не предложат вам ничего взамен. Ваши предпочтения зависят от самых разных вещей, таких как настроение, наличие альтернатив или даже погода. Поведенческие экономисты как раз изучают такие тонкости.

Одно из основных положений поведенческой экономики — ныне известная теория двойственных процессов познания. Эти два процесса абсолютно некреативно названы: Система 1 и Система 2. Я объясню вам эту идею, делая акцент на то, что она значит для вас, как для человека, оказывающего влияние. Так что, даже если вы знакомы с общей концепцией, вам все равно будет над чем поразмышлять.

Большинство решений принимаются относительно легко, практически по привычке. Это и есть Система 1. Так же, как и у аллигаторов, она в основном работает за пределами нашего сознания, сканируя окружающую среду на предмет угроз и возможностей. Управляемая инстинктами и привычками, она всегда готова к немедленным действиям. Иди на сближение, избегай, дерись, укуси, заботься или дружи — или, чаще всего (как с куском мяса вне «хватательной зо-

ны»), игнорируй. Она работает автоматически и интуитивно.

Система 2, напротив, сознательна и рациональна, она словно судья, который рассматривает одно дело за раз, выслушивая аргументы и тщательно взвешивая доказательства.

*Мы считаем себя разумными, потому что Система 2 – это механизм, о работе которого мы знаем больше всего.*

Поскольку эта Система требует концентрации, мы стараемся обращаться к ней пореже, чтобы сохранить ограниченные когнитивные ресурсы. Это своеобразный специалист, которого держат на скамейке запасных для самых сложных и важных случаев. В 1911 году философ А.Н. Уайтхед писал: «Мыслительные операции подобны кавалерийским атакам в бою (7) – их количество строго ограничено, они требуют свежих лошадей и должны проводиться только в решающие моменты».

В книге Нобелевского лауреата Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро» (8) Система 1 обозначена как «быстрая», а Система 2 как «медленная». Но это не единственная теория двойственных процессов. Вы наверняка слышали о других, таких как: разум против чувств, логика против интуиции, правое полушарие мозга против левого. Все они связаны. На самом деле Система 1 и 2 названы именно так, потому что они охватывают другие теории двойственных процессов, подчеркивая их сходства. Я подумала,

что термины «Система 1» и «Система 2» могут создавать путаницу, поэтому в дальнейшем я буду называть их *Аллигатором*, или *мозгом Аллигатора*, и *Судьей*. Такие названия помогут вам сфокусироваться непосредственно на работе и взаимодействии этих двух процессов.

Аллигатор отвечает за быстрые когнитивные процессы, не требующие большой концентрации. Эмоции, мгновенные суждения, распознавание образов или любое другое действие, которое стало легким благодаря практике. Как чтение. Когда вы давите чеснок, едете с работы домой, вздрагиваете от резкого шума, улыбаетесь другу, замечаете опечатку, умножаете три на пять, хватаете телефон, когда тот звонит, или подпеваете любимой песне – вы находитесь в режиме Аллигатора.

Судья же отвечает за когнитивные процессы, требующие сосредоточенности и усилий. Планирование, расчеты, разработка стратегий, интерпретация, предотвращение ошибок, следование сложным инструкциям и попытки сделать то, в чем вы еще не разбираетесь. Когда вы проводите собрание, обсуждаете политику, сравниваете программы страхования, ведете машину в час пик под дождем или пытаетесь рассчитать, сколько кафельной плитки вам нужно для ванной комнаты, – все это режим Судьи. В нем у вас не получится быть мультизадачным.

*Когда нет смысла или возможности все тщательно обдумать, вы принимаете решения, полагаясь на*

*эмоции, привычки, предпочтения, инстинкты и шаблоны поведения Аллигатора.*

А когда мыслите последовательно и у вас есть поле для размышлений, то получаете обратную связь и от Аллигатора, и от Судьи, а потом серьезно все обдумываете, сверяясь со своей интуицией.

Иногда в одних и тех же ситуациях одна часть людей включает режим Аллигатора, а другая – режим Судьи. В состоянии потока опытный лыжник может нестись по черной трассе<sup>3</sup>, без особых усилий маневрируя между скалами и деревьями, одновременно наслаждаясь свежим воздухом и солнечным светом. Это Аллигатор. В то же время новичок даже на детской горке должен полностью сосредоточиться на том, чтобы держать лыжи под правильным углом, а тело – в нужном направлении. Это Судья.

Чтобы четче увидеть разницу, вы можете протестировать оба эти режима на себе. Все, что нужно, – пара минут и секундомер.

Смысл в том, чтобы проверить, сколько времени вам потребуется на то, чтобы прочитать вслух слова в таблице ниже. Произносите их так быстро, как сможете, но при этом достаточно точно. Просто сосредоточьтесь на чтении и не обращайтесь внимания на шрифт. Готовы?

Начали!

---

<sup>3</sup> Лыжная трасса самого высокого уровня сложности.

**СЕРЫЙ**

ЧЕРНЫЙ

БЕЛЬ

СЕРЫЙ

ЧЕРНЫЙ

**СЕРЬ**

ЧЕРНЫЙ

**СЕРЫЙ**

ЧЕРН

**БЕЛЫЙ**

БЕЛЫЙ

СЕРЫ

СЕРЫЙ

ЧЕРНЫЙ

**БЕЛЬ**

Отлично! Запишите свой результат. А теперь повторите упражнение, но вместо того чтобы читать слово, называйте *цвет*, которым оно написано. Еще раз: только цвет, а не слово. Включайте секундомер снова и старайтесь улучшить результат.

Здорово.

Что вы заметили на этот раз? Заняло ли второе задание больше времени? Вы чувствовали, что мозгу сложнее дается обработка информации и это замедляет вас? Для выпол-

нения второго задания большинству людей требуется в два раза больше времени, хотя сама задача не является более сложной. Вы можете подумать, что после того, как вы читали слова, вам просто сложнее переключиться и сосредоточиться на цвете. В этом есть доля правды, но здесь кроется кое-что еще.

Так как вы постоянно тренировались читать, то эта функция перешла в режим Аллигатора. Можно сказать, что вы профессиональный читатель, поэтому это действие стало для вас автоматическим, как катание на лыжах у олимпийского чемпиона. Назвать цвета – тоже простая задача, но вы не практиковались в этом ежедневно, особенно когда цвет слова не совпадал с его значением. И вот тут необходима концентрация Судьи. Однако Аллигатор никогда не дремлет. Это не в его натуре. Более того, он настолько быстр, что всегда реагирует первым. Определить цвет, не соответствующий значению слова, требует того, чтобы Судья отменил решение Аллигатора. А на это нужно некоторое время.

В 1930-х годах когнитивист Джон Ридли Струп исследовал феномен столкновения когнитивных систем и заметил, что люди читают слово «красный» быстрее, чем идентифицируют цвет (9). Тест, который вы только что выполняли, назван в его честь. Вы заметили, что к концу второго этапа вы стали справляться быстрее? Если бы вы ежедневно проходили тест Струпа, то вскоре стали бы экспертом по называнию цветов (10) и не испытывали бы трудностей в этом вопросе.



Аллигатор бы взял эту работу на себя.

Эксперимент с тестом Струпа показывает, что Аллигатор (Система 1) всегда включается первым. Всегда. Судья же берется за дело вторым, и только если задача довольно сложна и замысловата. Аллигатор может принимать решения без участия Судьи, но Судья не может похвастаться тем же самым в отношении Аллигатора. Эта асимметрия – один из ключей к влиянию.

## **Причина всех недоразумений**

Поскольку основная активность Аллигатора лежит в сфере подсознания, большинство считает, что за все отвечает наш рациональный ум.

*Одна из вещей, которая отличает людей от любого другого вида на планете, – это способность рассуждать, и мы придаем этому слишком большое значение.*

Мы считаем, что если необходимо изменить поведение – свое или чужое, – нужна убедительная аргументация. Одержу победу над разумом, и перемены в поведении не заставят себя ждать. Вроде очевидно, но совершенно не соответствуют действительности. Логично, но ошибочно.

Некоторые ученые пришли к выводу, что Аллигатор может единолично отвечать за 95 % наших действий и решений. Вряд ли возможно назвать точную цифру, но он дей-

ствительно ответственен за подавляющее большинство наших поступков. Вспомните, сколько решений вы принимаете ежедневно на автомате – движения, приемы пищи, искушения, которым сопротивляетесь (или нет), слова, которые произносите, – было бы невозможно всерьез обдумать каждое. И все же не так-то просто смириться с тем, что Аллигатор играет значительную роль в том, как мы реагируем на мир и друг на друга.

Как писали социальные психологи Джон Барг и Таня Чартранд: «Учитывая понятное желание человека верить в свободу воли и самоопределение, ему может быть трудно принять факт, что большей частью нашей повседневной жизни управляют автоматические, бессознательные психические процессы (11). Но, с другой стороны, кажется невозможным, чтобы все решения принимались осознанно. Как Шерлок Холмс любил повторять доктору Ватсону: “Отбросьте все невозможное, то, что останется, и будет ответом, каким бы невероятным он ни казался”».

Когда на лекциях я рассказываю о первенстве Аллигатора, некоторые упорно сопротивляются самой идее: «Хорошо, возможно, среднестатистический человек и подвержен большому влиянию Аллигатора, но неужели среди нас почти нет Судей?» или «Но я логичный человек, серьезно». Да, вы можете быть убеждены, что для влияния на вас оппоненту придется использовать логику и подтвержденные данные. Или пользоваться калькулятором или электронными табли-

цами во время принятия важного решения. Я с вами согласна. Но это не значит, что Аллигатор не повлияет на вас. Это лишь значит, что мы не хотим, чтобы он влиял на нас слишком сильно.

И здесь дело не в уме и образованности. Врачи, юристы и профессора так же предвзяты, как и все остальные, – и так же, как и настоящие судьи.

Исследователи Шай Данцигер, Джонатан Левав и Лиора Авнаим-Пессо изучали решения израильских судов об условно-досрочном освобождении и обнаружили странную закономерность (12). Процент положительных решений был близок к 65, если дело рассматривалось в начале дня, к вечеру же шансы на свободу стремились к нулю. Однако после перерыва снова вырастали до 65 %. Судьи не могли контролировать порядок дел, он зависел от того, когда прибудет заключенный. Тяжесть совершенного преступления, уже отбытый срок, повторное привлечение к уголовной ответственности или отсутствие за человеком правонарушений – ничто из этих факторов не объясняло закономерность. Точно так же, как национальность и пол арестанта.

Исследователи пришли к выводу, что чем более уставшими были судьи, тем вероятнее они шли по пути наименьшего сопротивления. В начале заседания, будучи в бодром состоянии, они могли сосредоточиться на деталях каждого дела, осознанно вникая в него и взвешивая доказательства, как и положено. Однако спустя некоторое время усталость и го-

лод начинали брать свое, и Аллигатор, полагающийся на инстинкты и склонный к быстрым решениям, вмешивался в ход событий.

Какова наша реакция на заключенных? Они опасны. Именно поэтому их и посадили за решетку. Как только Аллигатор брал верх, судьи принимали решения инстинктивно. «В досрочном освобождении отказано». «В досрочном освобождении отказано». «В досрочном освобождении отказано». Если вы когда-нибудь просматривали большую стопку документов или выбирали из множества резюме, вы знаете, как в конце дня сложно быть таким же объективным, как в начале.

*Причина всех недоразумений в том, что мы считаем себя разумными существами, но на деле всем заправляет Аллигатор.*

Он всегда появляется первым, а также сменяет Судью, когда тот устал. Аллигатор гораздо более влиятелен, чем вы думаете.

## **«Тонкий срез» Аллигатора**

Мгновенные эмоциональные реакции – инстинкты – оказывают мощнейшее влияние на наши суждения. Особенно когда мы оцениваем окружающих. Большая часть исследований в этой сфере была проведена социальным психологом

Налини Амбади и ее коллегой Робертом Розенталем. Они ввели термин «тонкий срез», то есть способность бессознательного находить закономерности в ситуациях и поведении, опираясь на чрезвычайно тонкие слои пережитого опыта. Скорость оценки формирования личных впечатлений оказалась удивительной – всего доли секунды.

Первое, что поражает в исследовании тонких срезов, – насколько быстро и точно Аллигаторы могут предугадывать социальные суждения и значимые результаты, которые из них вытекают. Студентов колледжа попросили оценить компетентность профессора по «немому» шестисекундному ролику с его участием (13), и эти результаты совпали с его оценками от студентов в конце года. Студенты старших курсов могли определить самых успешных продавцов из случайной выборки региональных менеджеров, основываясь всего лишь на трех двадцатисекундных аудиозаписях (14). Когда Амбарди предложила участникам эксперимента искаженные десятисекундные записи разговоров хирургов с их пациентами, то те по одному лишь звучанию голоса смогли угадать, на кого из врачей подали в суд за халатность (15). Независимо от того, на чем строились тонкие срезы – на языке телодвижений, тоне голоса или мимике, – все они давали очень ценную информацию и высочайшую точность прогнозирования (16).

Нейробиолог Александр Тодоров еще больше сузил предмет исследования. Он показывал студентам фото двух незна-

комцев, а потом спрашивал, кто из них более авторитетен. Участники этого не знали, но на фото были изображены лица кандидатов, которые баллотировались в Конгресс. Мгновенные реакции показали, что участники угадывали, кто выиграл в предвыборной гонке, с точностью до 70 % (17).

Это исследование имело огромное значение для изучения теории влияния. Оно подчеркивает и в некоторой мере оправдывает важнейшую роль Аллигатора в ситуациях, когда дело касается нашего восприятия и оценки окружающих. Аллигаторы делают поспешные выводы и уже не отступают от них (18). Многочисленные исследования показывают, что даже будь у вас больше времени на размышления, это не сделало бы социальный прогноз более точным. Наоборот, в некоторых случаях промедление даже ухудшало результаты (19).

*Мы принимаем важные решения, например, за кого голосовать или ввязываться ли в конфликт, основываясь лишь на внутренних реакциях.*

Даже если озвучиваем другим совершенно иную версию. Поэтому понимание, прогнозирование или влияние должно всегда начинаться с мгновенных суждений Аллигатора. Всегда.

## Селективное внимание и стереотипное мышление

Аллигатор и Судья – это абстрактные, а не анатомические понятия. Но если вы любитель науки, вас может интересовать, связаны ли они с определенными областями мозга. Аллигатор относится к примитивным областям: мозжечку, координирующему движения, и лимбической системе, обрабатывающей эмоции. А Судья – к неокортексу, отвечающему за размышления. Но что еще более интересно, нейронная анатомия подтверждает: области Аллигатора гораздо сильнее влияют на Судейские, чем наоборот. Нервные волокна гораздо чаще посылают сообщения из лимбической системы в неокортекс, чем в обратном направлении (20). Так что даже анатомически Аллигатор обладает большим весом.

Скорее всего, вы уже не раз убеждались, что не в силах сознательно повлиять на свои внутренние реакции. Аллигатор не работает по заказу. Вы не сможете заставить себя влюбиться, возненавидеть мороженое или полюбить пастернак (который вам противен). Да, подавить свои инстинкты возможно, но это непросто. Когда ученый Пол Розин, занимавшийся вопросами отвращения, попросил фокусную группу съесть кусочек шоколада в виде собачьей какашки (21), 40 % участников не смогли этого сделать. (А вот у малышей, кстати, с этим не было проблем, и они с радостью поглощали еду

«необычной» формы).

Важным аспектом подобного неравноценного взаимодействия является то, что Аллигатор выступает фильтром, который определяет, что дойдет до сознания Судьи, а что нет.

*Аллигатор не только берет ситуацию в свои руки, когда Судья устал, но и решает, какими делами ему стоит заняться в первую очередь.*

Даже когда бразды правления переходят к Судье, данные уже прошли через два фильтра Аллигатора: он привлек внимание и замотивировал Судью на действия.

### **Селективное внимание**

Детальная обработка информации, получаемой с помощью зрения, требует значительных усилий. Нейробиологи Стивен Макник и Сюзана Мартинес-Конде пишут: «Ваши глаза могут различать детали только в области размером с замочную скважину в самом центре вашего взгляда, занимающем одну десятую часть сетчатки (22). А изображение практически всего остального, что выходит за пределы этого поля, ужасно низкого качества». Так почему же мы этого не замечаем и думаем, что все вокруг находится в фокусе нашего зрения? Потому что Аллигатор заполняет пробелы, исходя из своего опыта. Он догадывается обо всем, что его окружает, полагаясь на интуицию, инстинкты и привычные шаблоны. При этом восприятие Судьи не засоряется, чтобы сэкономить ресурсы на случай неожиданностей. Например, угроз (гул полицейской сирены позади вас), возможностей



(вам улыбнулся очаровательный незнакомец) и даже неожиданно повторяющихся образов (после того, как вы купили Subaru, вы везде видите машины той же марки).

# 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.