

РОБЕРТ ЧАЛДИНИ

# техники пре-убеждения



как получить согласие  
оппонента еще до начала  
переговоров

**Роберт Б. Чалдини**  
**Техники пре-убеждения. Как  
получить согласие оппонента  
еще до начала переговоров**  
**Серия «Влияй и убеждай. Книги,  
которые помогут добиться своего»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23984237](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23984237)*

*Р. Чалдини. Техники пре-убеждения. Как получить согласие оппонента  
еще до начала переговоров: ООО «Издательство «Эксмо»; Москва; 2024  
ISBN 978-5-04-125951-8*

### **Аннотация**

Если есть на свете книга, которая позволяет добиваться своего от окружающих, то вы держите ее в руках. Автор «Техники пре-убеждения» Роберт Чалдини. самый цитируемый в мире социальный психолог, много лет. словно тайный агент, внедрялся в отделы крупных корпораций. Он наблюдал за работой лучших из лучших, пока не пришел к неожиданному выводу. Гении убеждения интуитивно пользуются приемами, позволяющими добиться нужного результата еще до начала процесса переговоров.

Книга также издавалась под названием "Психология согласия"  
В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

# Содержание

Благодарности	7
Примечание автора	9
I. Пре-убеждение: фронтальная загрузка внимания	14
1. Пре-убеждение. Введение	14
Пре-убеждение	15
Большое сходство	24
Большая разница	27
Все дело во времени	30
2. Привилегированные моменты	41
Все дело в фокусе	45
Прицельная подача	48
Достаточно ли вы любите приключения, чтобы рассмотреть революционную модель влияния?	53
Правила и табу сфокусированного внимания	56
3. Важность внимания	63
Что заметно, то и важно	64
К вниманию – с черного хода	73
4. Что в фокусе – то и есть причина	97
Пользуясь возможностью	100
Унося жизнь	103

5. Повелители внимания № 1: аттракторы	125
Сексуальные стимулы	125
Угрожающие стимулы	131
Конец ознакомительного фрагмента.	133

# **Роберт Чалдини**

## **Техники пре-убеждения.**

### **Как получить согласие**

### **оппонента еще до**

### **начала переговоров**

Robert Cialdini

Pre-Suasion: A Revolutionary Way To Influence and Persuade

© 2016 by Robert Cialdini

© Мельник Э., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

**\* \* \***

*Хейли, Доусону и Лиш.*

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

# Благодарности

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

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

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

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

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

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

Мне очень повезло заручиться помощью всех этих людей.



## Примечание автора

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

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

Когда в 1984 году появилась на свет «Психология влияния», эффект от нее поначалу был небольшим. Продажи оказались настолько низкими, что мой издатель отозвал выделенный на книгу рекламный бюджет, объяснив, что не желает «выбрасывать деньги на ветер». Мало кого из читателей интересовало, что думает какой-то психолог о социальном

влиянии. Перелом в ситуации наступил через четыре-пять лет, когда продажи книги стали расти и поднялись до уровня бестселлера, на котором и остаются по сей день.

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

Два дополнительных фактора сыграли роль в нынешней популярности такого социально-психологического анализа и – как следствие – «Психологии влияния». Первый – развитие науки об экономическом поведении, новое понимание экономического выбора человека, которое бросило вызов классическому экономическому мышлению, а в определенных областях не оставило от него и камня на камне. Хотя поведенческая (бихевиористская) экономика застолбила собственную научную территорию, она интегрирует и социальную психологию (например, частую иррациональность поведения человека) и методологию (контролируемые эксперименты).

Некоторым моим коллегам кажется, что экономисты-бихевиористы украли у них заслуженную славу, объявляя разнообразные открытия своими собственными и не упоминая

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

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

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

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

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

А можно ли увеличивать эффективность в одно мгновение – в последнее мгновение перед тем, как сообщение будет послано? Да! И это установленный факт. Мастера влияния способны усилить свой успех, зная, что сказать или сделать прямо перед обращением к собеседнику. Марк Туллий Ци-

церон, римский оратор I века до н. э., признавал мощь долгосрочных влияний на человеческое поведение, восклицая: «О времена! О нравы!» Книга «Психология согласия» дает вам гораздо более близкий и доступный источник влияния – «О мгновенье!».

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

---

<sup>1</sup> «Цветной комментарий» – термин из американского спорта. Он означает участие в комментировании спортивного матча основного комментатора и дополнительных – «цветных» – комментаторов, обычно тренеров или спортсменов, которые «расцветивают» основной комментарий диалогами, рассказами, шутками. – Здесь и далее: *Прим. перев.*

# **I. Пре-убеждение: фронтальная загрузка внимания**

## **1. Пре-убеждение. Введение**

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

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

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

## **Пре-убеждение**

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

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

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

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

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

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

Но как это сделать?

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

Год за годом в процессе получения подрядов на большие проекты он нередко сталкивался с сопротивлением клиента по поводу стоимости его услуг. Клиент мог потребовать, например, десяти- или пятнадцатипроцентную скидку. Моего коллегу это расстраивало, ему приходилось заранее искус-



ственно раздувать бюджет так, чтобы он покрыл подобную вынужденную скидку. Если он этого не делал, его прибыль становилась настолько незначительной, что едва покрывала расходы по проекту. Отказывая же в скидке, он либо терял контракт, либо получал изначально недовольных партнеров.

Затем, во время одной предварительной встречи, он совершенно случайно обнаружил некий маневр, который избавил его от данной проблемы навсегда. Это не была попытка конкретизировать или оправдать каждую статью расходов, входящую в его услуги; он давным-давно отказался от этого подхода, который лишь усиливал желание клиента изучить все счета под микроскопом. Вместо этого после своей стандартной презентации и прямо перед тем, как объявить сумму гонорара (75 тысяч долларов), он пошутил: «Как вы сами теперь понимаете, я не собираюсь запрашивать с вас за это миллион долларов».

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

Хотя мой друг наткнулся на этот способ (когда просто называешь «с потолка» несуразно большое число, запуская его

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

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

Покупатели винного магазина с большей вероятностью покупали немецкое вино, если непосредственно перед тем, как сделать выбор, слышали немецкую песню из динамиков аудиосистемы магазина; аналогичным образом, они с боль-

шей вероятностью покупали французское вино, если слышали песню на французском языке (Примечание 2).

Так что дальнейшие действия направляет не какое-то одно конкретное ощущение или переживание. Это может быть воздействие числа, длины линии или музыкального произведения; и, как мы увидим из последующих глав, это может быть краткая вспышка внимания к какой-то одной из психологических концепций.

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

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

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

тельность и стать более успешными работниками в своей организации.

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

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

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

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

Несмотря на горы научных отчетов и сотни книг, развива-

ющих эту мысль и предлагающих способы достижения доверия, Джим добивался его в такой манере, о какой я никогда прежде не читал. Он делал это... прикидываясь растяпой.

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

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

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

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

Это была блестящая уловка – не вполне этичная, но оттого не менее блестящая. Она воплощала одно из центральных утверждений этой книги: то, что мы говорим и делаем вначале, может пре-убедить аудиторию, изменяя ассоциации наших слушателей с тем, что мы говорим или делаем далее.

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

Тактика Джима – хорошая иллюстрация. Чтобы стать результативным продавцом, ему не приходилось менять свойства сигнализации, которую он продавал, как и логику или стиль своего рассказа о ней. Он вообще не отклонялся от стандартов презентации. Ему нужно было лишь начать ассо-

цироваться у клиентов с доверием. И последующие ассоциации с доверием (интенсивно позитивные) далее увязывались с Джимом и его советами.

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

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

Их могут называть фреймами, якорями, настройками или первым впечатлением. На последующих страницах книги мы будем встречаться с каждым из этих шагов – и я собираюсь во всех случаях называть их открывалками, потому что они открывают пути для влияния двумя способами. В первом случае они просто инициируют процесс, обеспечивают отправную точку, начало убедительного сообщения. В своей второй функции они расчищают путь для убеждения, удаляя

существующие препятствия. В этой роли они способствуют раскрытию умов и – для мастеров убеждения вроде Джима – распахованию запертых в целях самозащиты дверей (Примечание 3).

## Большое сходство

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

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

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

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

**Торговый представитель:** Да, включает.

**Клиент:** А как насчет овощей?

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

**Клиент:** А шпинатом занимались?

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



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

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

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

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

Более того, различия подчеркивались даже внутри про-

фессий. Продажа страхования жизни на весь ее срок отличается от продажи страховки на конкретный период; продажа грузовиков отличается от продажи легковых машин; продажа по почте или в Интернете отличается от розничной торговли в магазинах; продажа товаров отличается от продажи услуг; продажа индивидуальному покупателю отличается от продажи предприятию; продажа оптом отличается от продажи в розницу.

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

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

ного шпината» (Примечание 4).

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

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

## **Большая разница**

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

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

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

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

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

Глава 13 предлагает рациональное обоснование (помимо традиционного, опирающегося на экономические последствия потерянной репутации) причины, по которой компаниям следует держаться подальше от неэтичных мето-

дов убеждения: эти методы привлекут сотрудников, которые считают мошенничество приемлемым. В итоге они обманут и собственную компанию.

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

Исследователи применяют строго научный подход, изучая вопрос, какие сообщения побуждают людей соглашаться, слушаться и меняться. Процесс убеждения управляется психологическими законами, и это означает, что схожие действия могут давать схожие результаты в широком спектре ситуаций.

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

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

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

## **Все дело во времени**

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

Примерно за месяц до переезда я вел переговоры с заместителем декана о некоторых аспектах моего визита, которые должны были сделать его более плодотворным: мне нужны

были кабинет рядом с уважаемыми коллегами, помощь секретариата, телефон, парковка и библиотечные привилегии.

И вот однажды раздался судьбоносный звонок от декана, который начался совершенно замечательно. «Боб, – сказал он, – у меня хорошие новости! Я сумел выбить для вас кабинет, который вы хотели. Компьютер в нем мощнее, чем тот, о котором вы просили. Не волнуйтесь насчет доступа к секретарю, библиотеке, парковке, междугородным звонкам – мы обо всем этом позаботимся». Я проникся благодарностью и сказал, как высоко ценю все, что он для меня сделал. Мой собеседник на мгновение умолк, а потом ответил: «Знаете, есть кое-что, что вы могли бы сделать для меня. Нам срочно нужен человек, который прочитал бы специализированный курс маркетинга для наших студентов MBA. Я оказался в затруднительном положении, и вы очень помогли бы мне, если бы согласились вести этот курс».

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

студентов, какие только известны, – первокурсникам МВА.

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

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

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



в отдельном, более позднем телефонном разговоре.



**Самое время для просьбы.** К счастью, помимо воздействия марихуаны, есть и множество других факторов, которые повышают вероятность согласия. Doonesbury © 2013. G.B. Trudeau. Воспроизводится с разрешения Universal Uclick

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

Другое значение происходит из физики и относится к уникальной рычажной силе, которая способна вызвать дви-

жение. Эти два измерения – временное и физическое – обладают способностью вызывать особые перемены в третьем – психологическом – измерении. Остальные главы книги, кратко описанные ниже, продемонстрируют, как это делается (Примечание 6).

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

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

Глава 2 рассказывает о привилегированных моментах – идентифицируемых точках во времени, когда человек особенно восприимчив к сообщению собеседника. Эта глава также представляет фундаментальный тезис: выбор человека часто определяется не тем фактором, который предлагает наиболее точную или полезную информацию, а тем, который занял более высокое положение во внимании (а следовательно, стал привилегированным) в момент решения.

### **Глава 3. Важность внимания**

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

на потребительские товары и в успешных пропагандистских кампаниях военного времени.

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

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

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

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

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

Помимо привлечения внимания к конкретному стимулу, значительное преимущество обеспечивает и удержание вни-

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

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

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

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

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

Существует география влияния. Как слова и образы мо-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Нередко коммуникаторы-коммерсанты ставят выгоду выше этики. Значит, есть причина беспокоиться, что пре-убедительные методы, описанные в этой книге, будут использоваться неэтично. Глава 13 высказывается против их неэтичного применения, представляя данные исследований, что такая тактика сильно подрывает благополучие и прибыль ор-

ганизации тремя мощными способами.

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

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



## 2. Привилегированные моменты

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

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

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

С одной стороны – это не шутка, честно! – можно представить, что существует реальная связь между линиями чело-

веческой ладони и историей, характером и будущим ее владельца. Этот тип объяснения часто выдвигают приверженцы различных паранормальных теорий. Эти теории могут основываться на чем угодно помимо физических качеств человеческой руки: от сочетаний звезд до ауры тела и шишек на черепе. Нас уверяют, что некий эксперт-практик, используя специальную информацию, может прочесть нашу личность, прошлое и перспективы.



**Кошачий экстрасенс.** Как я узнал в дни своей хиромантической практики, иногда паранормальные методы бывают замечательно точны. © 2013 Bizarro Comics. Distributed by

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

В период своей хиромантической практики я обнаружил, что с паранормальными методами описания людей что-то нечисто. Одолеваемый любопытством в связи со своими хиромантическими успехами, я подверг хиромантию тестированию, порой читая линию сердца как линию ума – и далее в том же духе. Никакие изменения, внесенные мной в строго прописанные методы, не влияли на степень успеха.

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

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

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

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

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

## **Все дело в фокусе**

Ответ связан с распространенной тенденцией, способной

разительно менять решения человека. Предположим, на вечеринке я слегка отогнул ваш большой палец и, основываясь на его сопротивлении и угле изгиба, объявил, что вы «довольно упрямая личность, человек, сопротивляющийся нажиму, когда его подталкивают в направлении, в котором он не хочет идти». Я сфокусировал бы вас на характеристике упрямства, пустив вашу мысль по психологической колее, нечестно сконструированной мной ради подтверждения моего суждения.

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

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

поминания и объявили, что я абсолютно прав насчет вашей потрясающей гибкости.

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

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

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

Как ни прискорбно, нам с вами, как и абсолютному большинству людей, в этом отношении до Холмса далеко. В песне Джимми Баффетта бывшую возлюбленную приходится предупреждать – причем целых пять раз! – что отсутствие чего-то может говорить о многозначительном присутствии

чего-то: «Если твой телефон не звонит, значит, это я!» (Примечание 8.)

## Прицельная подача

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

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

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

«Одноколейные» вопросы такого сорта могут заставить вас и ошибочно воспринять, и ошибочно заявить свою позицию. Я рекомендовал бы отказаться от участия в опросах, в которых применяется такая форма вопросов. Гораздо луч-



ше те, которые включают двусторонние вопросы: «Насколько вы удовлетворены или не удовлетворены этим брендом?», «Вы довольны или недовольны тем, как мэр справляется со своими обязанностями?», «В какой степени вы согласны или не согласны с текущим подходом нашего государства к проблеме Ближнего Востока?». Такие вопросы предлагают вам непредвзято посоветоваться со своими чувствами (Примечание 9).

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

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

Как показывают результаты одного канадского исследования, после того как формулировка вопроса побуждает

людей вспоминать случаи своей неудовлетворенности, они с большей вероятностью называют себя несчастными. В неправомерно подстроенное мгновение после такого признания сектант, творец моментов, наносит удар: «Что ж, если вы несчастны, значит, вам хотелось бы это изменить, верно?» (Примечание 10.)

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

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

Проблема таких организаций заключается в том, что мы, остальные, не «замораживаемся» участием в их опросах, фо-

кусных группах и дегустациях. Даже при наличии веских стимулов – денег, бесплатных товаров или подарочных сертификатов – процент людей, соглашающихся на сотрудничество, довольно низок. Это – источник головной боли для маркетологов: они не могут быть уверены, что собранные ими данные отражают чувства большинства представителей целевой группы.

Могли бы исследователи избавиться от своей проблемы, запрашивая информацию у потребителя в момент, следующий сразу за пре-убедительным «одноколейным» вопросом?

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

Но Болкан и Андерсен решили, что смогут увеличить процент согласия, не прибегая к материальным стимулам. Они начали взаимодействие с людьми с пре-убедительной «открывалки»: «Считаете ли вы себя человеком, способным прийти на помощь другому?» После краткого размышления почти все отвечали «да». В этот привилегированный момент – после того как люди внутренне подтвердили свою велико-

душную натуру и заявили о ней публично – исследователи «выскакивали из засады», прося помочь им в проведении опроса. Теперь согласием ответили 77,3 % выборки.

\* \* \*

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

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

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

ровать их убеждения, установки или ощущения таким образом, чтобы им захотелось купить этот продукт.

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

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

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

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

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

Половину людей исследователи останавливали и просто спрашивали, хотят ли они дать свой электронный адрес для этой цели. Большинство не выражало такого желания: лишь 33 % предоставили свою контактную информацию. Других вначале спрашивали: «Считаете ли вы себя любителем приключений, которому нравится пробовать новое?» Почти все отвечали утвердительно – после чего 75,7 % согласились дать свой адрес (Примечание 11).

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

ния, которую она создает.

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

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

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

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

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

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

## **Правила и табу сфокусированного внимания**

В английском языке выражение to pay attention (обращать



внимание; дословно «платить вниманием») совершенно ясно подразумевает, что этот процесс обходится нам в некоторую цену. Исследования демонстрируют нам форму этой расплаты: когда внимание уделяется чему-то одному, цена этого – невнимание к чему-то другому.

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

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

Лучшее, что мы можем сделать, чтобы справиться с множественными каналами информации, это переключаться между ними туда-сюда, открывая дверь осознанности каждому из них по очереди.

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

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



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

**Униженная и оскорбленная.** Игнорируемая женщина страшна в гневе. William Haefeli. The New Yorker Collection/ The Cartoon Bank

Именно поэтому я так раздражаюсь, когда взаимодействую с человеком, который одновременно пытается заниматься чем-то еще. Вы когда-нибудь разговаривали по теле-

фону с собеседником, который явно занят какой-то другой задачей, и вы об этом догадываетесь, потому что слышите шелест страниц газеты или клацанье клавиатуры? Я этого терпеть не могу! Это показывает мне, что мой собеседник готов утратить контакт с информацией, которую я ему даю, чтобы вступить в контакт с какой-то другой информацией. Это всегда ощущается как некое «понижение в звании» – ведь мои входящие данные сочтены сравнительно не важными (Примечание 15).

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

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

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

Верный своей репутации мастера создания момента, Эриксон дожидался, пока тяжелый грузовик начинал взбираться по холму за окном его кабинета, и понижал тон голо-

са. Чтобы услышать, что говорит терапевт, пациентам приходилось наклоняться вперед, как бы ныряя в информацию, – это воплощенный сигнал сфокусированного внимания и жгучего интереса.

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

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

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

ны.

### 3. Важность внимания

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

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

Разумеется, возможность встретиться с Елизаветой II при любых обстоятельствах считалась бы событием выдающимся; но возможность встретиться с ней посреди всей помпезности и торжественности «золотого юбилея» придавала та-

ким приемам, о которых широко сообщалось в СМИ, еще бóльшую значимость.

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

## **Что заметно, то и важно**

Хотя великодушие данного Елизаветой совета помогает понять, почему ее так любят подданные, его содержание наводит на другую мысль: все, что привлекает к себе сфокусированное внимание, может заставить наблюдателя переоценить важность объекта. Можно ли вообразить такого абонента на другом конце линии, который был бы в этот единственный в своем роде момент важнее, чем ее величество, да еще в пятидесятую годовщину правления? Не могу себе такого представить. Однако этот неизвестный звонивший был объявлен достойным такой важности – ни больше ни меньше как самой королевой.

Конечно, критики могли бы возразить, что Елизавета ни



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

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

Мне вспоминается давнишняя телереклама фирмы фи-

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

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

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

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

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

СМИ в данный момент.

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

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

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

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

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

\* \* \*

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

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

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

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

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

пени важности национальных проблем.

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

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

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

Мастер убеждения, который искусно привлекает повы-

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



**Звездная болезнь как она есть.** Сфокусированное внимание побуждает знаменитостей и аудиторию переоценивать важность знаменитостей. Calvin and Hobbes © Watterson. Воспроизводится с разрешения Universal Uclick

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



## К вниманию – с черного хода

Столь убедительные результаты могут проистекать из методов переключения внимания настолько тонких, что их и не распознаешь. И понимание этого одновременно возбуждает и тревожит. Давайте рассмотрим три способа, которыми весьма эффективно пользуются коммуникаторы.

### *Управление фоном*

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

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

Новой темой в то время была торговля через Интернет. Когда Мэндел начала в конце 1990 года свой исследователь-

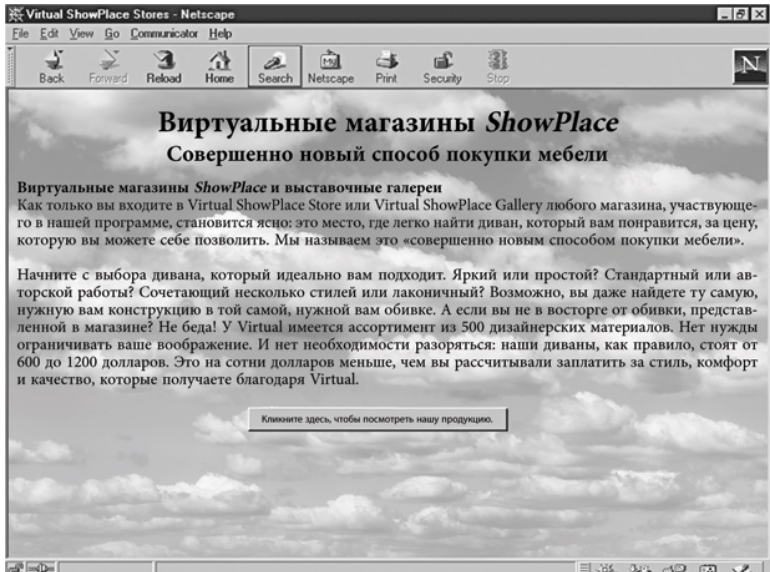
ский проект, воздействие виртуальных магазинов, таких как Amazon и eBay, только-только становилось заметным. Но вопросом, как оптимизировать успех в этой форме торговли, никто систематически не занимался. Поэтому они с Джонсоном выбрали сайт виртуального магазина как поле для своего исследования.

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

«Это традиционная проблема, к которой постоянно обращаются имеющие опыт в бизнесе студенты на наших маркетинговых курсах, – сказала она. – Мы всегда рекомендуем им не втягиваться в ценовую войну против низкокачественного продукта, потому что они ее проиграют. Мы советуем вместо этого сделать полем битвы качество, потому что в этой борьбе они с большой вероятностью выиграют. К счастью для меня, – продолжала она, – лучшие студенты этих курсов никогда не удовлетворяются общими рекомендациями. Они говорят: «Да, но как это сделать?» – а у меня на самом деле никогда не находилось для них хорошего ответа, зато появился отличный вопрос для изучения в моем исследовательском проекте».

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

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



**Мягкая продажа.** Посетители мебельного виртуального магазина, которые видели эту страницу с обоями, украшенными облачками, начинали больше склоняться к покупке мягкой комфортной мебели. Те, кто видел обои с монетами, больше склонялись к недорогой мебели. Публикуется с любезного разрешения Наоми Мэндел и Oxford University Press

Чтобы убедиться, что полученные данные – результат воздействия именно обоев главной страницы сайта, а не какого-то общечеловеческого стремления к комфорту, Мэндел и

Джонсон изменили процедуру для других посетителей. Они видели обои, притягивавшие их внимание к экономичности: на главной странице теперь были не облачка, а монетки. Эти посетители придавали большее значение цене, искали на сайте в первую очередь ценовую информацию и предпочитали купить недорогой диван.

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

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

Более того, чем чаще появлялась реклама в то время, когда они читали статью, тем больше она начинала им нравиться. Это последнее открытие заслуживает более подроб-

ного рассмотрения, поскольку противоречит имеющимся в изобилии свидетельствам, что бо́льшая часть рекламы переживает «эффект износа» после того, как зрители неоднократно сталкиваются с ней.

Люди устают от нее или утрачивают доверие к рекламода-телям, которые, кажется, считают свое предложение настоль-ко слабым, что его необходимо оглашать снова и снова. По-чему же воздействие этих баннеров, которые возникали не менее двадцати раз за время чтения всего пяти страниц тек-ста, не пострадало от «износа»? Читатели не перерабатыва-ли эту рекламу сознательно, так что не могли классифици-ровать ее как занудную или не вызывающую доверия.

Эти результаты открывают интересную возможность для рекламодателей в Интернете: широко применяемые показа-тели успеха всех форм рекламы – узнаваемость и запомина-емость – возможно, значительно недооценивают эффектив-ность баннерной рекламы.

Судя по недавним исследованиям, часто вставляемые баннеры оценивались позитивно и были необычно устойчи-вы к стандартным эффектам износа, однако их не узнавали и не помнили. Похоже, именно этот третий результат (отсут-ствие непосредственного фокусирования внимания) делает баннерную рекламу такой эффективной и по первым двум показателям. Кто бы мог подумать – после многих десятиле-тий применения узнаваемости/запоминаемости как главно-го индикатора ценности рекламы, – что отсутствие запоми-

нения коммерческого сообщения может быть плюсом?

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

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

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

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

резко выросла.

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

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

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



## *Приглашение к благоприятной оценке*

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

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

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

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

Одна из таких областей – сильная конкуренция. В современном бизнесе все труднее обойти своих соперников. С лег-

костью копируемые достижения технологий, методов производства и ведения бизнеса затрудняют задачу подчеркнуть отличие того, что предлагает одна компания, от того, что способны выставить на тот же рынок конкуренты. Это касается и бутилированной воды, и бензина, и страховки, и авиаперелетов, и банковских услуг, и промышленных механизмов.

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

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

Да – при условии, что предлагаемый вниманию объект хорош. Например, высоко ценится потребителями. Здесь критически важно организовать дело так, чтобы аудитория фокусировала свое внимание именно на этой хорошей вещи, а

не на столь же хороших предложениях конкурентов. Тогда ее благоприятные качества в результате пристального рассмотрения и подтвердятся, и будут признаны важными.

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

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

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

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

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

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

Эти просьбы кажутся довольно невинными и вполне приемлемыми, поскольку они вроде бы предназначены (я уверен, так и есть на самом деле!) для сбора информации, ко-

торая улучшит качество услуг. Но я знаю, что моя уступчивость дает таким просителям, особенно высокорейтинговым, некий скрытый бонус – мое внимание, сфокусированное на благоприятных сторонах их предложений, без всякого внимания к благоприятным сторонам предложений их самых сильных конкурентов.

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

Какую из четырех идей оценивали те, кому предстояло принимать решение, не имело значения: сам по себе процесс оценки лишь одной из идей побуждал участников эксперимента рекомендовать именно ее среди всех вариантов как

лучшее средство, которое следовало бы выбрать компании.

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

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

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

Это сочетание отражает две цели, которые одновременно преследует человек, столкнувшись с необходимостью при-

нять решение, – сделать свое дело хорошо и поскорее отделаться от него – что, по словам Саймона, обычно означает сделать его достаточно хорошо. Хотя в идеальном мире человек продолжал бы работать и выжидать, пока не сложится оптимальное решение, в реальном мире психологических перегрузок, ограниченных ресурсов и дедлайнов разумная достаточность – это норма.

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

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

Специалисты по принятию решений, которые изучали тактику «думай от обратного», нашли ее и легкой для внедрения и замечательно эффективной против необъективности. Ее преимущества для компании, которая стремится избавиться от этого и других видов предвзятости в области принятия решений, могут оказаться весьма значительными.

ми. Одно исследование, охватившее более тысячи компаний, определило: разумно избавившиеся от предвзятости в решениях наслаждались 5–7-процентным преимуществом в виде возврата вложений (Примечание 23).

### *Переключение ближайшей задачи*

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

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

Администрация уводила внимание общества от этих сомнительных и то и дело меняющихся оправданий войны с помощью изобретательной программы сотрудничества со СМИ, которая перенаправляла взгляд общества от более об-



щих обоснований войны к ее будням. Этот результат был ювелирно достигнут изменением задачи, которую представители важнейших в мире новостных агентств ставили себе при освещении конфликта.

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

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

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

териалов, зрелищных фотографий и захватывающих рассказов очевидцев являла собой сбывшуюся мечту для новостных компаний, которые прежде жили на голодном пайке.

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

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

войне, исходящей от правительства Саддама.

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

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

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

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

Полковник Лонг и его коллеги имели все поводы для радости. Исследования, анализировавшие репортажи из Ирака того времени, выявили более позитивный взгляд на амери-

канских военных в работах, написанных прикомандированными репортерами.

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

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

Однако в условиях такого углубленного, но при этом суженного освещения событий было утрачено нечто важное: прикомандированные журналисты (чьи репортажи о войне получали во время конфликта беспрецедентный 71 % площади на первых страницах) почти не писали о более широких политических вопросах, связанных с этим конфликтом, например об обоснованиях войны. (Отсутствие иракского

оружия массового поражения упоминалось всего в двух процентах всех статей!) Или о воздействии этой операции на положение и влияние США за границей.

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

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

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

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

Вывод из исследований, о которых мы говорили в этой главе: вопросы, которым уделяется внимание, приобрета-

ют особую важность. Некоторые из упомянутых исследований демонстрируют: если люди не направляют внимание на некую тему, они делают вывод, что это тема сравнительно маловажная.

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

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

Нет оснований предполагать, что это тематически несба-

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

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

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

\* \* \*

Привлечение избирательного внимания к благоприятному типу информации не только помогает принять определенное решение. Как мы поняли, люди не распознавали по-

следствия управления фоновой информацией и склонения их к односторонней оценке. С помощью такого замаскированного влияния методы, призванные направлять внимание, могут быть особенно эффективными в качестве инструментов пре-убеждения. Но для этого существует и иная причина.



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

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

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

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

Когда экономист Гарвардской бизнес-школы Феликс Оберхольцер-Ги обращался к людям, стоявшим в очередях в нескольких разных местах, и предлагал им деньги за позволение вклиниться в очередь перед ними, он понимал, что экономически обоснованная модель предсказала бы: чем

больше денег он предложит, тем больше людей согласятся на эту сделку. Именно это он и обнаружил: половина людей, которым он предлагал 1 доллар, соглашалась пропустить его вперед; 65 процентов соглашались, если он предлагал 3 доллара; уровень согласия подскочил до 75 и 76 % соответственно, когда он предлагал более крупные суммы – 5 и 10 долларов.

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

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

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

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

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

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

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

Было бы наивно утверждать, что материальные факторы не влияют мощно на человеческие поступки. И все же я сказал бы: несмотря на их заметность (а следовательно, им уде-

ляется основное внимание), они часто бывают не настолько определяющими, какими кажутся. И наоборот, есть множество других факторов – социальные обязательства, личные ценности, нравственные стандарты, – которые часто бывают более определяющими, чем кажутся, просто в силу того, что не бросаются в глаза.

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

## **Пользуясь возможностью**

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

мятным «висяком».

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

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

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

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

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

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

Последующие результаты лотереи показали, что все люди, которые сочли, что данные числа обеспечат им преимущество над судьбой, были не правы. Но я сомневаюсь, что де-

нежные потери научили их избегать похожих ошибок в будущем.

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

## **Унося жизнь**

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

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

Шелли Тейлор, социальный психолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA), точно знает, почему вы и ваш друг слышали один и тот же разговор, но при-

шли к противоположным суждениям насчет того, кто определил его конечный результат. Дело было в случайном факторе рассадки: вы сидели так, чтобы наблюдать разговор через плечо женщины, из-за чего лучше видели мужчину и он казался более важным, в то время как ваш друг занимал противоположный наблюдательный пункт.

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

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

Становясь попеременно позади одного, а затем другого собеседника, она обнаружила, что каждый раз критикует че-



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

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

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

ми всякий раз, как она его показывала.

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

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

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

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

Убеждение, что невинного человека невозможно заставить сознаться в преступлении, особенно серьезном, неверно. Это случается достаточно часто, чтобы всерьез встрево-

житься по этому поводу.

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

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

Если меня попросили прийти в полицейский участок, чтобы помочь в расследовании подозрительной гибели одного из моих соседей – к примеру, человека, с которым я в прошлом не ладил, – я бы с радостью уважил эту просьбу. Это было бы проявлением моей гражданской ответственности. И если во время расспросов я начал бы чувствовать, что в глазах полиции являюсь подозреваемым, я, наверное, все равно бы продолжал отвечать, не требуя, чтобы мне предоставили адвоката. Будучи невиновным, я был бы уверен, что сле-

дователи распознают истинность моих слов. К тому же мне не хотелось бы подкреплять их сомнения в моей невиновности, прячась за спину адвоката; вместо этого мне хотелось бы выйти из участка после допроса, развеяв все сомнения (Примечание 28).

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

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

Защитники таких методов настаивают: они разработаны ради того, чтобы доискиваться до истины. Однако истина в том, что порой они добиваются признания, которое оказы-

вается ложным (Примечание 29).

\* \* \*

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

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

Некоторые люди в их коннектикутском городке смеялись над ее причудами, но многие описывали ее как женщину непредсказуемую, агрессивную и неуравновешенную. Казалось, ей нравилось раздражать своих знакомых – в особенности мужчин, – унижая их, споря с ними и бросая им вызов. Барбара Гиббонс была из тех людей, с которыми труд-

но ладить. Поэтому полицейские сочли вполне убедительным предположение, что Питер, сытый по горло постоянными стычками с матерью, «слетел с катушек» и убил ее в приступе ярости.

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

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

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

**Оператор полиграфа:** Определенно. Определенно.

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

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

На самом деле результаты допросов с применением по-

лиграфа далеко не безошибочны – даже в руках экспертов. Более того, в судах многих штатов и государств их материалы запрещают использовать в качестве доказательств из-за недостоверности.

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

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

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

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

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

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

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

**Питер:** Я знаю...

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

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

Когда на следующее утро Питер проснулся в тюремной камере, оправившись от чудовищного переутомления и натиска допросов в следственном отделении, он больше не ве-



рил в собственное признание. Но было уже слишком поздно, чтобы убедительно отказаться от него.

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



**Признание не освобождает от вины.** Питер Рейли в окружении помощников шерифа, сопровождающих его в тюрьму после оглашения приговора. Публикуется с любезного разрешения Роджера Кона

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

\* \* \*

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

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

Существует леденящее душу свидетельство, что Бреннан

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

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

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



## Гэри Такер/Дональд Коннери

Однако это был не просто какой-то там Артур Миллер. Это был тот самый Артур Миллер, которого некоторые считают величайшим в истории американским сценаристом. Миллер, написавший «Смерть коммивояжера», пьесу, которую некоторые считают величайшей в истории американской драмой. Тот самый Артур Миллер (если сказанного недостаточно, чтобы привлечь ваше внимание), который был пять лет женат на Мэрилин Монро, величайшем американском секс-символе.

После того как Питер представил Миллера аудитории, на-

звав его одним из своих главных защитников, Миллер объяснил свое присутствие на заседании комитета тем, что его давно интересовал «бизнес признаний» – как в собственной жизни, так и в пьесах.

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

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

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

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

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

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

Из истории Миллера возникает пугающий вывод.

За многие годы в разных странах и с разными целями были разработаны удивительно схожие и эффективные методы,

которые позволяют следователям выбивать признания вины из подозреваемых, порой невиновных.

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

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

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

Как Тейлор, Ласситер и его коллеги выяснили, что этот результат устойчиво сохраняется. В их исследованиях он проявлялся независимо от того, были наблюдатели мужчинами или женщинами, студентами колледжей или годными в

присяжные взрослыми сорока-пятидесяти лет, смотрели они запись однажды или дважды, были они интеллектуалами или поверхностными личностями, и даже — знали они об искажающем взгляд воздействии направленности камеры или нет. Больше всего тревоги вызывает тот факт, что эффект проявлялся независимо, были ли зрители обычными гражданами, работниками правоохранительных органов или судьями криминальных судов.

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

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

Юристы рекомендуют в этом случае прервать дальнейшие



расспросы и потребовать адвоката. Однако у этого выбора есть свои риски. Прервав беседу со следователем, вы, вероятно, не сможете сообщить полиции те факты, которые ей нужны, чтобы быстро раскрыть преступление и полностью исключить ваше участие. А ведь это позволило бы вам развеять тень подозрения, не сходя с места.

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

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

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

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

Можете. Это делается в два этапа – и вам помогут иссле-

дования профессоров Тейлор и Ласситера.

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

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

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

Знание того, что люди автоматически рассматривают на-

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

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

\* \* \*

Итак, заметное считается важным, а находящееся в фокусе – каузальным. Поэтому коммуникатор, который побуждает аудиторию обращать внимание на избранные грани свое-

го сообщения, пожинает весомые плоды убеждения: восприимчивость слушателей к рассмотрению этих факторов еще до того, как они начнут их рассматривать.

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

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

## **5. Повелители внимания**

### **№ 1: аттракторы**

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

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

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

### **Сексуальные стимулы**

Явные сексуальные стимулы способны завладевать человеческим вниманием, отвлекая его от других (иногда от

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

Рассмотрим небольшое исследование, проводившееся во Франции. Привлекательная девятнадцатилетняя девушка должна была подходить к мужчинам среднего возраста, которые шли по улице в одиночку (в этом эксперименте участвовали две выборки) и просить их о помощи. Помощь была связана для них с определенным риском. Указывая на компанию из четырех молодых людей спортивного вида, она утверждала, что эти парни украли у нее мобильный телефон. «Не могли бы вы вернуть его мне?» – спрашивала она.

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

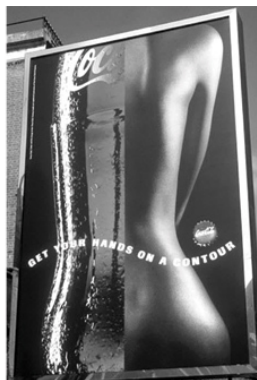
В чем же разница? За несколько минут до обращения этой

девушки ко всем этим мужчинам подходила другая молодая женщина, которая спрашивала дорогу; но одним мужчинам она задавала вопрос, где находится улица Мартина, а другим – как пройти на улицу Валентина. Из тех, кому задавали второй вопрос, получилась более «отважная» выборка.

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

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

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



**Секс помогает продать не всё.** Хотя обе эти рекламы сексуальны, продажи товара, скорее всего, поможет увеличить только первая. Воспроизводится с любезного разрешения Advertising Archives

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

Хотя реакции на сексуальный контент могут быть сильными, они не безусловны. Использование секса для продажи товара срабатывает только для тех предметов, которые люди часто покупают для так или иначе связанных с сексом це-



лей. Косметика (помада, краска для волос), ароматы для тела (духи, одеколон) и облегающая одежда (джинсы, купальные костюмы) подпадают под эту категорию. Безалкогольные напитки, стиральные порошки и кухонная утварь – нет, несмотря на старания рекламщиков, которые этого не понимают.

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

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

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

Люди, которые не искали нового партнера, тратили на разглядывание фото привлекательных представителей противоположного пола не больше времени, чем на фото людей со средней внешностью. Опять же, одной только физической привлекательности было недостаточно, чтобы заставить человека проявить повышенный интерес. Нужно бы-

ло нечто еще – в данном случае цель поиска нового партнера, – чтобы это случилось. Следовательно, существует прочная связь между текущими романтическими/сексуальными целями человека и его склонностью фокусировать внимание даже на очень привлекательных других людях.

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

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

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

Эти открытия бросают тень сомнения на извечный аргумент супругов, обвиняемых в «блудливых взглядах»: «По-

слушай, я знаю, что сижу на диете, но ведь от взгляда на меню не будет вреда». «Вред» вполне может случиться в будущем.

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

## **Угрожающие стимулы**

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

Например, некоторые люди, пытаясь избежать риска, на который направлено их внимание, совершают поступки еще более рискованные. После терактов 11 сентября 2001 года многие тысячи американцев, планировавшие переезды на большие расстояния, отказались от пугающих небес в пользу наземного транспорта. Но уровень смертности при путешествиях по скоростным шоссе существенно выше, чем при авиаперевозках, что делало этот выбор более опасным. По

приблизительным оценкам, непосредственным результатом стала гибель около 1600 американцев в автокатастрофах – это вшестеро больше, чем число пассажиров, погибших в единственной авиакатастрофе гражданской авиации США за следующий год.

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

# 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.