

ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ

ВАЖНЫЕ

мелочи

ГАРАНТИРУЮЩИЕ УСПЕХ

Стив Мартин Ной Гольдштейн

**Роберт Чалдини**



ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ

ВАЖНЫЕ

МЕЛОЧИ

ГАРАНТИРУЮЩИЕ УСПЕХ

Стив Мартин Ной Гольдштейн

**Роберт Чалдини**





**Р. Чалдини, С. Мартин, Н. Гольдштейн**

Психология убеждения. Важные мелочи, гарантирующие успех  
(перепл.)

2015

Переводчик *Н. Буравова*

Художественный редактор *А. Шляго (Шантурова)*

Технический редактор *А. Шляго (Шантурова)*

Литературный редактор *М. Начинкова*

Художник *С. Маликова*

Корректоры *О. Андросик, Н. Витько, В. Ганчурина*

Верстка *М. Кольцов, А. Шляго (Шантурова)*

**Р. Чалдини, С. Мартин, Н. Гольдштейн**

Психология убеждения. Важные мелочи, гарантирующие успех  
(перепл.). — СПб.: Питер, 2015.

ISBN 978-5-496-01072-6

© ООО Издательство "Питер", 2015

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

Введение

Бритни Спирс — постоянная тема газетных заголовков, равно как Жерар Депардьё и Линдси Лохан. Но знаменитости не ограничиваются неявкой в суд. Некоторые из них даже позволяют себе подводить собственных поклонников. Британская рок-группа «Оазис» заслужила репутацию не слишком надежной, поскольку ее концерты неоднократно отменялись из-за скандального поведения музыкантов, а известный американский кантри-певец Джордж Джонс на протяжении многих лет постоянно опаздывал к началу своих выступлений, а то и вовсе отменял их в последний момент, из-за чего поклонники прозвали его Прогульщик Джонс.

В отличие от этих любителей светиться в прессе, люди, которые в повседневной жизни куда-то опаздывают или не приходят, особого внимания не привлекают. Кто-то заказывает столик в ресторане — и не приходит, присяжный пропускает заседание суда, у вечно занятого руководителя вылетает из головы, что он назначил встречу, друг забывает, что собирался зайти на чашечку кофе, а пациент не является, записавшись к врачу на прием.

Когда эти неявки рассматривают порознь, они не кажутся чем-то значительным. Но из-за них ежегодно отменяются миллионы деловых встреч, заранее обговоренных походов к парикмахеру и в ресторан, торговых презентаций и студенческих семинаров. В глобальном масштабе подобные маленькие ошибки могут иметь огромные финансовые последствия.

Возьмем, к примеру, пациента, не пришедшего на заранее назначенный прием к врачу. На первый взгляд это нестрашно — подумаешь, большое дело. Сразу приходит на ум образ усталого, перегруженного работой врача, для которого неявка пациента становится редкой возможностью исправить какие-то недочеты в документах, сделать несколько звонков или просто устроить себе короткий перерыв. Но когда подобные инциденты случаются постоянно, их совокупный результат в виде неэффективности, неполученного дохода и необратимых издержек может быть огромным. В Великобритании эти неявки ежегодно обходятся Национальной службе здравоохранения примерно в 800 миллионов фунтов стерлингов, а в США некоторые экономисты, специализирующиеся на здравоохранении, оценивают аналогичные потери в миллиарды долларов.

Гостиничному и ресторанному бизнесу грозят снижение доходов, потеря прибыли и даже закрытие, если клиенты не заселяются в заказанные номера, а число неявившихся достигает некой критической точки.

Любой бизнес страдает, когда знаменательную встречу приходится переносить из-за того, что на нее не явился человек, крайне важный для принятия решений, или потенциальные клиенты, которые приняли приглашение на торговую презентацию, выставку или конференцию.

Итак, что же можно сделать?

К счастью, когда речь заходит о том, чтобы убедить человека приходить куда-то вовремя — а в широком смысле это означает быть обязательным, — то маленькие изменения могут привести к большим последствиям. В ходе исследования, недавно проведенного нами в поликлиниках, было осуществлено два небольших изменения, в результате которых неявившихся стало значительно меньше. Денег для этих изменений не потребовалось никаких, зато их финансовый результат может оказаться огромным, ведь они позволяют медицинским учреждениям экономить десятки миллионов долларов ежегодно.

Эти изменения мы опишем в одной из последующих глав (в главе 8, если вам не терпится узнать), однако необходимо понимать, что убедить человека приходить вовремя — это далеко не единственный пример успешно осуществленного влияния.

Существует огромное количество самых разных поступков, в совершении которых важно убедить людей в разнообразных обстоятельствах и условиях. Кого бы нам ни приходилось убеждать, для всех этих случаев одинаково важна простая истина, которая будет неизменно повторяться на протяжении всей этой книги: *когда речь заходит о влиянии на поведение, наибольшую пользу зачастую могут принести самые простые методы.*

Эта книга посвящена тому, как влиять на людей и эффективно и этично их убеждать. В ней приводятся полезные сведения о множестве маленьких, но важных приемов (их более 50), благодаря которым вы сможете добиться немедленного результата. Кроме того, что очень важно, разбираясь, какие действия приведут к максимальному изменению чужих реакций, мы не станем полагаться на догадки или предположения. Вместо этого мы воспользуемся свидетельствами, основанными на принципах науки убеждения, чтобы подробно продемонстрировать, как в самых разных ситуациях маленькие изменения могут вызвать большой эффект.

Более тридцати лет назад один из нас, Роберт Чалдини, опубликовал книгу «Психология влияния». В ней описывались шесть универсальных принципов убеждения, разработанных на основе доступных на тот момент научных свидетельств и результатов всестороннего трехлетнего исследования, проведенного самим автором в естественных условиях. В течение последующих нескольких лет теоретики подтвердили эти шесть принципов с научной точки

зрения, а практикующие специалисты всех областей начали широко их применять. Вот эти шесть принципов: *принцип взаимного обмена* (люди чувствуют себя обязанными отплатить за оказанную услугу), *принцип авторитета* (люди предпочитают обращаться за советом к эксперту), *принцип дефицита* (чем запретнее плод, тем он слаще), *принцип благорасположения* (чем больше нам кто-то нравится, тем более мы склонны говорить ему «да»), *принцип последовательности* (люди стремятся действовать в соответствии со своими обязательствами и ценностями), а также *принцип социального доказательства* (люди соотнобразуют свои поступки с чужими).

В следующей выпущенной нами книге «Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным» читателям предлагались усовершенствованная и детализированная методика применения вышеперечисленных принципов и множество других стратегий, основанных на науке убеждения.

Но наука не останавливается на полпути, чтобы перевести дыхание.

За минувшие несколько лет углубленные исследования в таких областях, как когнитивная и социальная психология, нейропсихология и поведенческая экономика, помогли ученым еще лучше понять процессы влияния, убеждения и изменения поведения. В предложенной вашему вниманию книге мы рассмотрим более 50 новых приемов и идей, большинство которых появилось в результате исследований, проведенных в последние годы.

Мы намеренно оформили эти новые подходы и идеи в виде коротких глав, на прочтение каждой из которых уйдет в среднем не более десяти минут. Этого времени вам будет достаточно, чтобы понять, как действует тот психологический механизм, существование которого мы и многие другие ученые подтвердили своими исследованиями. Затем вы легко сможете перейти к применению описанных нами идей и концепций на практике: в вашем бизнесе и на рабочем месте — с клиентами, коллегами и подчиненными, а также дома, с друзьями, с соседями и во множестве самых разных жизненных ситуаций, в которых вы можете оказаться.

Помимо этого мы обсудим и применение этих идей в таких привычных ситуациях, как личные и групповые встречи, разговоры по

телефону, электронная переписка и общение в Интернете и социальных сетях.

Однако помимо ранее неизвестных подходов, разработанных за счет последних достижений науки убеждения, эта книга отмечена и еще кое-чем новым — своей сосредоточенностью на теме маленьких изменений, которые приводят к значимым результатам. Здесь мы впервые рассмотрим, как влиять на людей и убеждать их (абсолютно этично) с помощью мельчайших изменений в вашем поведении, которые, однако, могут дать потрясающий эффект.

Такого рода изменения мы называли **ВАЖНЫМИ МЕЛОЧАМИ**.

Мы думаем, что подобная сосредоточенность на научно обоснованных, пусть маленьких, но полезных изменениях крайне важна потому, что тот привычный подход, которым люди пользуются, чтобы убеждать других, становится все более и более неэффективным.

Большинство людей уверены, что при выборе они учитывают всю доступную информацию, чтобы прийти к обоснованному решению о правильном образе действий. Неудивительно, что такое же поведение они приписывают всем остальным и полагают, что лучший способ убедить людей — это предоставить им максимум информации и объяснить, почему они должны обратить внимание на то или другое.

Так, например, врач, ставя диагноз пациенту с хроническим заболеванием (хоть и не совсем обычным, но легко поддающимся лечению), может предоставить больному сведения об этиологии заболевания и прогнозе — и лишь потом предложить необходимые лечебные меры: определенную диету и прием тех или иных лекарств в должное время в правильной дозировке. Директор по ИТ, сильно обеспокоенный тем, что все больше сотрудников фирмы загружают служебные компьютеры несанкционированными личными программами, может довести до сведения работников подробную информацию о потенциальных последствиях их действий и о причинах, по которым они считаются нарушением политики компании.

Не только врачи и директора по ИТ пытаются вызвать в поведении других людей желаемые изменения. Все мы делаем это. Вы хотите убедить своего нового клиента, что ваш продукт лучше, чем у конкурентов, и поэтому заслуживает 20-процентной наценки? Тогда обеспечьте клиента дополнительной информацией и системой



доказательств, которые подтверждали бы ваши притязания. Вам надо убедить свою команду, что ваша последняя программа изменений отличается от дюжины точно таких же, которые вы уже предлагали в прошлом? Приведите множество причин и докажите, какую выгоду все извлекут из вашего плана на этот раз.

Вам необходимо как-то убедить клиентов подписаться под планом инвестиций вашей компании в фондовый рынок? Тогда со всевозможной осторожностью и тщательностью посвятите их в умело составленный технический анализ инвестиционной истории вашей компании, главное место в котором будет отведено наиболее внушительным результатам. Наконец, вы хотите заставить своих детей делать домашнее задание и ложиться спать вовремя? Расскажите им об исследованиях, доказывающих, что, выполняя домашние задания, они повышают свои шансы поступить в университеты Лиги Плюща, а ложась спать вовремя — увеличивают благоприятное воздействие сна на организм.

Однако последние исследования специалистов, занимающихся наукой убеждения, выявили важную закономерность, часто упускаемую из виду и немало способствующую пониманию того, почему стратегии, которые предполагают простое обоснование необходимости изменений, все чаще терпят неудачу.

Суть в том, что людей подводит к решению не сама информация, но те обстоятельства, в которых она была получена. Мы живем сейчас в самой информационно перегруженной, а также мотивационно насыщенной среде из всех когда-либо существовавших. При постоянном дефиците времени и внимания и при повальной занятости у людей просто нет возможности внимательно изучить каждую порцию информации.

Успех влияния все более и более зависит не от знаний, а от обстоятельств и той психологической среды, в которой была представлена информация. То есть любой человек может значительно увеличить свою способность влиять на других и убеждать их, не столько пытаясь рассказать о необходимом изменении или объяснить его, сколько слегка меняя что-то в принципе подачи информации и связывая его с глубинными человеческими побуждениями. *Небольшие изменения в обстановке, представлении своих намерений, выборе правильного момента и контексте, в котором подается тот или иной*

*посыл, могут привести к серьезным изменениям в его восприятии и воздействии на собеседника.*

Как ученых-бихевиористов, которые одновременно изучают и теорию, и практику влияния и убеждения, нас всякий раз восхищает не только то, как поразительно крохотные изменения в послании производят огромный эффект, но и то, как редко такие изменения требуют больших вложений времени, усилий или денег. На протяжении всей книги мы будем раз за разом заострять внимание на том, к каким именно мелким изменениям следует прибегать и как можно стратегически и этически использовать их, чтобы добиться БОЛЬШОГО прогресса в своей способности влиять на людей, не задействуя дорогостоящие финансовые рычаги (льготы, скидки, уступки, взыскания и т.д.) и не расходуя ценное время или ресурсы.

Мы также затронем в книге несколько загадок и поставим ряд вопросов, ответы на которые вы сможете получить, когда начнете разбираться в науке убеждения. Например:

- • Какое маленькое изменение можно внести в свою манеру электронной переписки, чтобы упростить переговоры с деловыми партнерами?

- • Чему (в контексте маленьких изменений, приводящих к эффективному убеждению) могут научить нас названия ураганов, цены, заканчивающиеся на цифру 99, и замороженный йогурт?

- • Какие маленькие изменения в подходе помогут вам сделать свои деловые встречи более продуктивными?

- • Наконец, как маленькие, ничего не стоящие изменения в манере говорить могут мотивировать других (да и вас тоже) добиться цели, например реализовать план продаж, похудеть, заняться новым хобби или научиться уже заставлять своих детей выполнять домашнее задание?

В сегодняшнем быстро меняющемся, переполненном сведениями мире, в котором получить обновленную информацию можно мгновенно — одним щелчком по кнопке мыши или по экрану, вероятно, легко было бы не обратить внимания на важность маленьких изменений в принципе подачи тех или иных сведений. Но это было бы ошибкой.

Не приходится сомневаться, что новые технологии и мгновенный доступ к информации принесли нам значительные выгоды, однако наш

когнитивный аппарат, которым мы пользуемся для обработки полученных знаний, в значительной степени остается неизменным в течение уже многих столетий. Как это ни странно, но чем большим объемом информации мы располагаем для принятия решения, тем менее мы склонны использовать ее всю в ситуации по-настоящему серьезного выбора. Современные люди точно так же предпочитают оставаться под влиянием небольших изменений в коммуникативном контексте, как и их предки сотни или тысячи лет назад.

Когда дело доходит до влияния на людей и убеждения с помощью этичных и эффективных способов, *малое внезапно оборачивается большим*. Как вы и сами сможете убедиться в дальнейшем, просто за счет внесения маленьких, научно обоснованных изменений в свою практику убеждения легко добиться значительного воздействия.

Что ж, отправимся в путешествие по этой новой науке убеждения, чтобы своими глазами увидеть, как маленькое изменение в формулировке письма побудило тысячи граждан наконец-то перейти к действию и заплатить налоги, которые они задолжали правительству, что принесло казне сотни миллионов фунтов дополнительного дохода. А затем обратимся к сфере применения ваших собственных усилий по убеждению.

*Стив Мартин Ной Гольдштейн Роберт Чалдини*

# 1. Как убедить людей вовремя платить налоги

Как и у налоговых инспекторов большинства стран, у чиновников Королевского Управления по налоговым и таможенным сборам (HMRC) Великобритании была проблема: слишком большое количество граждан уклонялось от подачи налоговых деклараций и не платило налоги вовремя.

Долгие годы чиновники HMRC рассылали этим любителям тянуть с выплатами множество писем и уведомлений. В большинстве из них говорилось в основном о различных последствиях, грозящих неплательщикам, если те так и не выплатят причитающуюся сумму: о расходах по уплате процентов, о штрафах за просрочку и судебных исках. На некоторых людей этот традиционный подход действовал хорошо, но во многих случаях оказывался бесполезным. И тогда в начале 2009 года HMRC, проконсультировавшись с нашей компанией «INFLUENCE AT WORK», решило опробовать альтернативный подход, подкрепленный наукой убеждения. Заключался же он в одном маленьком изменении: одном-единственном предложении, добавленном к стандартному письму.

Эта мелочь примечательна не только своей простотой, но и теми огромными переменами в поведении неплательщиков, к которым она привела. Письма нового образца позволили собрать 560 миллионов фунтов из 650 миллионов долга, что составило 86% выплат. Для сравнения: за год до этого HMRC удалось собрать 290 миллионов фунтов из предполагаемых 510, то есть всего 57%.

В итоге новые письма, в сочетании с другими проверенными методами, которые были взяты из негосударственной практики сбора недоимок, помогли налоговым инспекторам получить на 5,6 миллиарда фунтов невыплаченных налогов больше, чем в предыдущем году. Кроме того, HMRC снизило сумму долгов по бухгалтерским записям на 3,5 миллиарда фунтов. Учитывая то, насколько малы были потребовавшиеся изменения и что они к тому же ничего не стоили, их совокупный эффект оказался просто поразительным. Но в чем же

заклучались эти изменения? В новых письмах просто сообщалось, как много людей платит налоги вовремя (и это было правдой).

Но почему столько адресатов вдруг ощутило потребность отправить чек на нужную сумму, всего лишь прочтя в стандартном письме эту дополнительную и, казалось бы, не такую уж и важную фразу? Ответ заключается в основном принципе, управляющем человеческим поведением, который ученые называют *социальным доказательством*, или подтверждением толпы. Он подразумевает, что поведение того или иного человека в значительной степени формируется поведением окружающих, особенно тех, с кем он себя прочно отождествляет.

Исследователи десятилетиями изучали это явление и поняли, что ему подвластны не только люди. Стая птиц. Стадо животных. Косяк рыбы. Рой насекомых. Притягательность чужого поведения — это настолько архаичный принцип, что он воздействует даже на примитивные организмы. Само понятие социального доказательства, возможно, и не ново, но мы постепенно узнаем все больше о его воздействии и о том, как применять его регулярно.

То, что человек скорее предпочитает соглашаться с чем-то, нежели возражать, погружаясь в трудоемкий процесс познания, можно рассматривать как тревожный и как успокаивающий фактор одновременно. С одной стороны, беспокоит близость людей к леммингам, в своем поведении подчиняющимся тотальному контролю толпы. В то же время успокаивает то, что такое подчинение приводит нас в основном к правильным решениям.

Подчинение толпе — это не просто поведение, продиктованное потребностью не отставать от соседей. Оно даже более фундаментально, чем три основные и крайне мощные, хоть и простые человеческие мотивации: желание принимать как можно более точные и эффективные решения, желание присоединиться к другим и получать их одобрение и желание видеть себя в положительном свете.

Незначительное, казалось бы, изменение в налоговых уведомлениях HMRC Великобритании привело к таким огромным последствиям, потому что оказалось способно воздействовать на все три мотивации одновременно. В условиях повальной занятости и перегруженности желание «поступать так, как поступает большинство» может стать кратчайшим и в то же время наиболее

эффективным путем к верному решению, независимо от того, решаем ли мы, какой фильм посмотреть, в какой ресторан пойти или, как в случае с HMRC, когда заплатить налоги.

Привлекая внимание получателей к тому факту, что большинство граждан платит налоги вовремя, чиновники вызвали у неплательщиков желание присоединиться к этому большинству. В конце концов, поступая так же, как большинство, мы получаем приятную возможность заслужить его одобрение и увеличиваем шанс укрепить свои социальные связи.

В конкретном случае с письмами HMRC третья мотивация — желание человека видеть себя в положительном свете — тоже сыграла свою роль. Ведь бо́льшая часть неплательщиков, вероятно, совсем не гордится своим неправильным поведением. Конечно, легче быть пиявкой на теле общества, если полагаешь, что и остальные — тоже пиявки. Но узнав, что множество британских граждан платит налоги вовремя, те немногие, кто этого не делал, сильнее начали чувствовать себя нахлебниками. Получив подобную информацию, они смогли восстановить представление о себе как о честном человеке, лишь заплатив налоги, как это делает большинство.

Учитывая то, какой властью может обладать социальное доказательство, удивительно, как мало значения люди придают силе его воздействия. В ряде исследований, которые двое из нас проводили совместно с учеными-бихевиористами Джессикой Нолан, Уэсом Шульцем и Владасом Гришкевичусом, мы попросили несколько сотен домовладельцев в Калифорнии сообщить нам, по какой из четырех причин они на самом деле решили сократить потребление электроэнергии дома. Вот эти причины:

- 1) энергосбережение сохраняет окружающую среду;
- 2) энергосбережение пойдет на пользу будущим поколениям;
- 3) энергосбережение экономит деньги;
- 4) множество их соседей уже присоединились к программе энергосбережения.

Домовладельцы дружно указали на последнюю причину — «множество их соседей...» — как на оказавшую решающее влияние на их собственное поведение. Тогда, вооружившись этой информацией, мы провели эксперимент по соседству, в Южной Калифорнии.

Пометив каждую из вышеперечисленных причин отдельным знаком, мы в произвольном порядке обходили дома, прося жильцов вывесить на входных дверях тот знак, который соответствует наиболее близкой для них причине. При этом одной группе напоминали о том, что энергосбережение сохраняет окружающую среду, другой — что оно пойдет на пользу будущим поколениям, третьей — какую экономию оно принесет в их семейный бюджет. Наконец, четвертой группе сообщили о результатах недавнего исследования, продемонстрировавшего, что большинство их соседей уже активно подключились к программе энергосбережения.

Когда почти месяц спустя мы измерили, сколько электроэнергии тратят участники нашего эксперимента, то выяснилось, что сообщение о социальном доказательстве оказалось единственным по-настоящему эффективным мотивом, подвигнувшим людей реально изменить свое поведение, даже притом что до этого многие респонденты отвергли эту причину как сколько-нибудь для них значимую. Интересно, что изначально самой важной причиной беречь энергию большинство сочло сохранение окружающей среды. Однако затем обнаружилось, что этот экологический мотив слабо подействовал на сокращение затрат электроэнергии.

*Правда, люди не только довольно плохо понимают, что толкает их на тот или иной поступок сегодня, но и не очень-то хорошо осознают, чем они руководствовались в своем поведении вчера.*

При подготовке информационно-аналитической телепрограммы одного из нас попросили помочь с тем фрагментом передачи, в котором делалась попытка обнаружить способ убедить людей помогать другим постоянно, каждый день, а не только при крайней необходимости. Мы попросили исследователей посчитать, сколько человек бросает деньги уличному музыканту, проходя мимо него на одной оживленной станции нью-йоркского метро.

Вскоре после этого мы слегка изменили ситуацию, в результате чего поведение прохожих мгновенно стало иным. Перед тем как очередной (ничего не подозревающий) пассажир доходил до музыканта, другой человек (участник нашего эксперимента) бросал тому в шляпу несколько монет, чтобы приближающийся пассажир это заметил. Результат? Число людей, жертвующих мелочь музыканту, увеличилось в восемь раз.

После исследования мы поговорили с несколькими пассажирами из числа пожертвовавших деньги, и ни один из них не признался, что на этот поступок его подвигнул тот факт, что кто-то на его глазах сделал то же самое. Вместо этого приводились разнообразные причины: «Мне понравилась его песня», «Я по натуре щедрый человек», «Жалко стало парня»...

То, что люди в принципе плохо распознают истинные факторы, влияющие на их поведение (как до, *так и после* совершенного поступка), приводит к мгновенной реакции со стороны фирм и организаций, которые начинают тратить время, усилия и зачастую немалые деньги на опросы своих клиентов, желая узнать, чем они на самом деле руководствовались, принимая решение о покупке. *Хотя мы не сомневаемся, что многие отвечают на такие вопросы охотно, совсем не обязательно, что их ответы в точности отражают истинное положение вещей. В результате маркетинговые стратегии, основанные на этих ответах, по большей части оказываются неудачными.*

Таким образом, попытки оказать влияние лучше строить не на том, что, по словам людей, влияет на их решение, но на каком-нибудь небольшом изменении, которое вы можете внести в свою стратегию сразу же, просто и честно объяснив людям, что большинство таких же, как и они, потенциальных потребителей уже делает то, чего вы хотите добиться от своих клиентов.

Например, коммерческий директор, стремясь увеличить посещаемость презентаций нового продукта, может приглашать туда тех, кто наиболее склонен ходить на подобные мероприятия. И тогда следующей группе приглашенных можно будет с полным основанием сообщить, что «многие уже воспользовались нашим приглашением». Такое маленькое изменение может оказаться весьма эффективным, даже если приглашенные изначально заявляли, что их собственное решение прийти на презентацию ни в коей мере не зависит от уровня ее посещаемости.

Впоследствии можно обращаться к социальному доказательству и чаще, применяя еще одну идею, полученную в результате исследований писем британских чиновников, — дополнительную характеристику. В некоторых письмах подчеркивалось не просто число людей, вовремя уплативших налоги, по всей стране, но также процент



таких граждан, проживающих в радиусе того же почтового индекса, что и адресат. Этот подход привел к увеличению изменивших свое поведение до 79% по сравнению с обычными 67% после получения стандартных писем.

Конечно, извлекать выгоду из применения этой идеи могут не только правительственные и налоговые чиновники. Большинству фирм и организаций, от электростанций глобального значения до местных жилищно-строительных ассоциаций, необходимо своевременно собирать с заказчиков и клиентов деньги.

Даже в тех случаях, когда достоверно известно, что большинство потребителей платит вовремя, наша рекомендация поможет составлять счета и балансы. Пусть маловероятно, что это маленькое изменение подействует на всех, кто не платит вовремя, но процент оплативших счета оно, несомненно, повысит, воздействуя на меньшинство, которое активно избегает своевременных платежей, а то и вовсе уклоняется от оплаты.

Важно также сконцентрировать внимание вашей аудитории на том поведении, которое, как правило, является приемлемым и желательным. В результате исследования, проведенного одним из нас совместно с врачами Сураджем Басси и Рупертом Данбар-Рисом, выяснилось: в медицинских центрах, которые все время вывешивают на видном месте списки пациентов, не явившихся к врачу в назначенное время в предыдущем месяце, число подобных людей в следующем месяце заметно увеличивается. Как мы уже упоминали во введении, эти неявки приводят к огромным финансовым потерям и неэффективности не только в сфере медицинских услуг, но и во всех секторах торгово-промышленной деятельности и государственной экономики. Поэтому маленькое, ничего не стоящее изменение, вроде привлечения внимания к правильному поведению, может принести колоссальную пользу.

Конечно, стратегия подчеркивания того, сколько людей ведет себя «как положено», то есть своевременно платит налоги, вовремя приходит на назначенные встречи, выполняет домашнее задание, не будет настолько успешной, если большинство людей вовсе не ведет себя так, как вам хотелось бы.

В подобных случаях возникает искушение просто-напросто изобрести необходимое большинство, но мы настоятельно

рекомендуем вам не поддаваться искушению. Мало того, что это неэтично, но если к тому же еще обнаружится, что ваши данные о социальном доказательстве были сфабрикованы, любые попытки влияния, которые вы предпримете в дальнейшем, будут в лучшем случае борьбой за доверие, а в худшем — окончательно погубят вашу репутацию.

Однако альтернатива есть, и не одна; весьма эффективными здесь могут быть два отдельных подхода. Первый — *подчеркивать поведение, одобряемое большинством в той или иной ситуации*. Одобрение/неодобрение большинства ученые-бихевиористы называют предписанной (заданной) нормой.

*Так, например, акцентирование результатов исследования, согласно которым большинство опрошенных поддерживает какую-то конкретную идею, может здорово помочь в изменении чужого поведения (80% жителей Калифорнии полагают важной свою роль в программах энергосбережения, девять из десяти служащих заявили, что им будет интересно побольше узнать о здоровом образе жизни и т.п.). В таких случаях важная МЕЛОЧЬ поможет вам сделать предписанную норму частью своей стратегии влияния.*

Эффективной может быть и публикация конкретных цифр, указывающих на повсеместное признание некой идеи или поведения. Компания Opower (Арлингтон, штат Вирджиния) разработала приложение, благодаря которому пользователи Facebook могут отслеживать расход электроэнергии у себя дома и таким образом экономить ее.

На своем сайте Opower прямо сообщает, что программа помогла сэкономить «более 6 миллиардов киловатт-часов электроэнергии» и «более 750 миллионов долларов на счетах за нее». Такие сообщения могут быть достаточно эффективными, когда нужно убедить людей принять в чем-то участие, а конкретных свидетельств того, что большинство уже к этому присоединилось, нет.

Второй полезной стратегией также могут стать уведомления, *указывающие на растущее число присоединившихся, особенно на ранних стадиях кампании, когда вам необходимо набрать обороты*. Например, блогер, чей веб-трафик за последние несколько месяцев увеличился с нескольких сотен посещений в неделю до тысячи, может подчеркнуть пятикратное увеличение за такое короткое

время. Аналогичным образом и пользователь Facebook может блеснуть выросшим числом полученных лайков.

Конечно, было бы наивно утверждать, что стратегия социального доказательства, вроде той, которую чиновники британской налоговой службы использовали в своей эпистолярной кампании, гарантирует результат в любой ситуации, в которой вам хотелось бы изменить чье-то поведение. Но учитывая то, что ряд новейших стратегий социального доказательства приносят даже не миллионы или тысячи, а миллиарды долларов дополнительного дохода и значительный рост эффективности, похоже, имеет смысл лучше разобраться в их применении.

И тогда возникает логичный вопрос: а при каких обстоятельствах люди могут лезть из кожи вон, только бы не соответствовать обычным стандартам поведения?

## 2. Как убедить людей пойти против толпы

Когда нужно выбрать между более шумным и более тихим рестораном, решить, поддаться ли настроению толпы на спортивном соревновании<sup>1</sup>, или, что было подробно описано в предыдущей главе, убедить людей вовремя платить налоги, *социальное доказательство может быть чрезвычайно эффективным способом не только помочь людям в быстром принятии наиболее верного решения, но и в налаживании социальных связей*. Желание подражать поведению других бывает настолько сильным, что движение против толпы оказывается связано с эмоциональным напряжением и может быть, как показывают недавние исследования, очень болезненным.

В 1950-х годах Соломон Аш провел признанные теперь классическими исследования власти конформизма в группах. Подобное исследование было недавно проведено учеными во главе с нейробиологом Грегори Бернсом, группе людей было сказано, что в рамках изучения восприятия им покажут серию 3D-объектов, а затем попросят указать, какие объекты имеют одинаковые размер и форму, а какие — разные.

Участникам также сказали, что, хотя в исследовании будут участвовать все, только одному человеку будут проводить функциональную магнитно-резонансную томографию (фМРТ) в другой комнате и что все должны оставаться в приемной, пока ученые настраивают аппарат.

Однако все это было лишь тщательно продуманной уловкой, ведь на самом деле в этом исследовании почти у всех были свои заранее оговоренные роли. У всех, за исключением того человека, которому должны были делать фМРТ, — настоящего участника исследования — ему предстояло стать объектом захватывающего эксперимента с целью определить, что происходит в наших мозгах, когда мы идем наперекор общему мнению.

После ожидания главному участнику исследования показали серию объемных изображений и попросили указать, какие из них были

одинаковыми, а какие — разными. Но прежде чем он начал отвечать, ему сказали, что «добровольцам» в другой комнате их уже показали и для каждой пары изображений уже дан правильный ответ. Иногда этот ответ группы был намеренно неправильным: таким образом предполагалось проверить, поддастся ли человек давлению социума. Хотя участник эксперимента в большинстве случаев видел, что ответ группы едва ли является правильным, однако приблизительно в 40% случаев он все же соглашался с ним.

Но, вероятно, самым интересным оказалось открытие, связанное с тем, что всякий раз, когда участник исследования высказывал независимое суждение, которое шло вразрез с мнением группы, у него активизировались области мозга, связанные с эмоциями. Отсюда можно сделать вывод, что *за противодействие общему мнению мы платим своими эмоциями — и цена эта может быть весьма ощутимой и даже болезненной.*

Должно быть, особенно трудно идти против мнения групп, которых мы считаем особенно важными для нашей идентификации в социуме — иными словами, тех групп, которые помогают нам определить, кем мы себя считаем и какими мы себя видим.

Вспомните, к примеру, материал из предыдущей главы: там чиновники из британского налогового управления смогли увеличить число людей, вовремя платящих налоги, с помощью простого приема: в адресованных неплательщикам напоминаниях особо подчеркивалось, что большинство граждан платит вовремя. Вспомните также, что после получения писем, где было указано, что большинство людей, живущих в радиусе одного почтового индекса, уже заплатило налоги вовремя, изменения в поведении коснулись 79% адресатов по сравнению с 67% после получения стандартных писем.

Использовалось также письмо третьего типа, которое было еще теснее связано с социальной идентификацией каждого человека. Вместо указания на большинство людей, живущих по адресам с тем же почтовым индексом, такие письма содержали название города. Эта мелочь привела к еще более значительным последствиям: зашевелились почти 83% людей.

Эти результаты указывают на одну важную мелочь, которую следует использовать, если вы хотите уговорить кого-то что-нибудь сделать. Ваше сообщение обязательно должно апеллировать к

социальной идентификации вашей целевой аудитории. Например, мир Интернета содержит часть данных, которые вы можете использовать для усиления убедительности. Это IP-адреса.

Организации могут использовать IP-адреса (дающие им возможность определить местоположение посетителей их сайтов), чтобы доводить свои сообщения до сведения людей из определенного района, опираясь в том числе и на социальное доказательство. Иными словами, вместо того чтобы обращаться с одной и той же информацией к посетителям сайта из Нью-Йорка и Хьюстона («81% потребителей выбирают премиум-упаковку!»), можно запрограммировать свой сайт на обращения, апеллирующие уже к социальной идентификации («82% жителей Нью-Йорка выбирают премиум-упаковку!», «80% жителей Хьюстона выбирают премиум-упаковку!») — при условии, конечно, что эти цифры правдивы.

*В качестве социального доказательства при передаче информации вам вовсе не обязательно использовать лишь местожительство людей. Не менее эффективным может оказаться упоминание их имен — мы называем это общностью на основе совпадения имени.*

Например, в 2012 году в ходе предвыборной кампании кандидат в президенты США Обама распространил по электронной почте обращение, где приглашал зарегистрированных избирателей посмотреть, сколько их тезок уже проголосовало. Так, одно из писем гласило:

*«Эй, Эмили, классное имя. Ты можешь точно узнать, сколько человек по имени Эмили уже проголосовало».*

*Адресатов призывали отправить это письмо друзьям после прочтения: «Теперь поделитесь этой информацией со своими знакомыми, Меган, Томом, Кэрри, Абби, Мо и Дэнни, чтобы и они увидели, сколько их тезок проголосовало».*

Но людям свойственно равняться на поведение групп, к которым они принадлежат или же стремятся принадлежать, в той же степени, в какой они склонны избегать поведения, свойственного группам, к которым они не хотят иметь отношения. Исследователи Джон Бергер и Чип Хиз осуществили блестящую проверку этой идеи.

Они изучали, как студенты колледжа, которые жили в одной спальне и недавно обзавелись браслетом, полученным в обмен на благотворительный взнос, реагировали на то, что студенты из спальни

«ботаников» тоже начали носить такой же браслет. Для этого Бергер и Хит сперва послали своих коллег навестить студентов из целевой спальни («не ботаников») и предложить им браслеты в обмен на любое пожертвование на благотворительные цели. Неделью спустя те же научные сотрудники сделали то же самое в соседней спальне «ботаников». Жившие там студенты имели такую репутацию, потому что участвовали в дополнительных учебных мероприятиях, например посещали курсы лекций сверх программы, выполняли роль ведущих в групповых дискуссиях и т.п.

Ученые знали, что студенты из целевой спальни увидят, как студенты из спальни «ботаников» носят браслеты, поскольку и те и другие питались в одной столовой.

Важно отметить, что, предлагая браслеты обитателям целевой спальни, научные сотрудники в то же самое время предлагали их и студентам из контрольной спальни, расположенной на другом конце университетского городка. Предполагалось, что обитатели целевой спальни будут видаться со своими соседями из спальни «ботаников», а вот вероятность столкновения и тех и других с кем-то из контрольной спальни была крайне мала из-за порядочного расстояния между ними.

Результаты оказались весьма показательными. Вскоре после того, как «ботаники» приобрели браслеты, число обитателей целевой спальни, которые их носили, снизилось на 32%. Как выяснили исследователи, многие отказались от браслетов в первую очередь из-за нежелания ассоциировать себя с «ботаниками», а не просто потому, что им надоело их носить. Дело в том, что за тот же период времени количество студентов из контрольной спальни (не сталкивавшихся с «ботаниками»), которые носили браслеты, уменьшилось всего на 6%.

Бергер и Хит предполагают, что *побуждение отделить себя от группы бывает особенно сильным, когда некое поведение открыто демонстрируется другим людям*. Для проверки этой идеи исследователи провели новый эксперимент, на этот раз в области выбора продуктов питания.

Они сказали одним студентам, участникам эксперимента, что самые злостные потребители нездоровой пищи в университетском городке — старшекурсники, а другим сообщили, что это аспиранты (то есть та группа, с которой старшекурсники, как правило, не хотят себя ассоциировать). Затем ученые наблюдали, как эти студенты выбирали

себе продукты (одни — здоровую пищу, другие — вредную) в ситуации, когда их могли видеть другие участники эксперимента и когда не могли. Тут Бергер и Хит обнаружили, что когда за студентами никто не наблюдал, между двумя подопытными группами не было особенной разницы в количестве выбравших продукты быстрого приготовления. Однако на виду у других старшекурсников те студенты, которым сказали, что чаще всех нездоровую пищу едят аспиранты, были гораздо менее склонны ее выбирать.

В целом это исследование показало, что компании, ищущие новые сегменты рынка, должны делать все возможное, чтобы избежать ситуаций, в которых принятие продукта некой категорией людей может заставить прежних клиентов отказаться от него, чтобы таким образом отделить себя от новых потребителей. В более широком смысле это исследование показывает, что *каждому, кто хочет воспрепятствовать определенному поведению — будь то нездоровое питание, выбрасывание мусора в неположенных местах или опоздание на работу, — стоит подумать о возможности вызвать ассоциацию этого поведения с нежелательной самоидентификацией.*

В связи с этим будет уместно вспомнить недавний рекламный ролик компании Samsung, направленный против ее злейшего врага — компании Apple. В ролике были показаны подростки, выстроившиеся в очередь за последней моделью iPhone. Вдруг один человек в очереди говорит, что он недавно купил телефон Samsung и сейчас стоит здесь только потому, что бережет место для двух других человек. Чуть позже мы видим тех, для кого он занял очередь. Оказывается, это те люди, с которыми подростки меньше всего хотят себя ассоциировать: их родители среднего возраста!

1 Удивительно, но, изучив понятие так называемой «мексиканской волны», возникающей на спортивных аренах, ученые обнаружили, что на любых соревнованиях «волны» ведут себя во многом одинаково, независимо от культуры той страны, где они возникают. Например, исследователи в университете Eotvos в Будапеште, Венгрия, определили, что большинство волн движутся по часовой стрелке с постоянной скоростью 12 м в секунду и охватывают, как правило, приблизительно 15 мест в ширину. А сколько же людей начинают волну? Согласно тем же самым исследователям, менее трех десятков.



### **3. Какое изменение в способе организации послания может привести к серьезным последствиям**

В предыдущих главах мы описали, как можно значительно увеличить эффективность своего предложения или просьбы, просто слегка изменив послание и просигнализовав своей аудитории, что многие уже ведут себя так, как вам хотелось бы. Мы также доказали, что если ваша аудитория соотносит себя с этими многими и ощущает свою принадлежность к той же группе, ваше послание, скорее всего, будет еще более убедительным. Но есть и другое важное соображение, которое может подвигнуть вас на еще одно небольшое изменение, способное вызвать большой эффект. Оно касается способа, которым вы строите свое послание, стремясь показать, насколько обычно или необычно поведение, которое вы пропагандируете. Давайте рассмотрим пример.

Представьте на минутку, что у вашего друга есть неприятная привычка не закрывать нос или рот, когда он чихает. Как вы думаете, чтобы отучить его от этой привычки, будет лучше обратить его внимание на положительные стороны тех, кто закрывается, чихая, или вместо этого подчеркнуть отрицательные стороны тех, кто этого не делает?

Психолог Харт Блантон и его коллеги полагают, что успешное построение послания связано с тем, как ваш друг воспринимает соответствующие социальные нормы. Как мы уже упоминали, люди склонны к подчинению нормам. В то же время в качестве самохарактеристики они часто выбирают как раз те черты, которыми отличаются от других.

Это значит, что *в тех ситуациях, когда людей подталкивают к мысли о последствиях их поведения, которые бы подчеркнули их неповторимость, они, как правило, предпочитают задуматься об*

*уместности (или неуместности) отклонения от принятых норм, нежели об их соблюдении.* Поэтому ваши попытки повлиять на поступки других будут более успешными, если вы будете строить свои послания в терминах отклонения от принятой социальной нормы, а не соответствия ей.

Например, если ваш друг считает, что прикрываться, когда чихаешь, — норма, то гораздо эффективнее будет послание, в котором подчеркиваются отрицательные стороны тех, кто от этой признанной им нормы отступает («Кто не прикрывается, чихая, поступает очень безответственно»). Однако если он считает нормой не прикрываться, когда чихаешь, тогда гораздо лучше сработает акцентирование положительных особенностей не соблюдающих такую норму («Кто прикрывается, чихая, поступает очень ответственно»).

В эксперименте, с помощью которого предполагалось проверить эту гипотезу, Блантон с коллегами просили участников прочесть одну из двух газетных статей на выбор. Там сообщались разные сведения о количестве студентов, которые решили сделать прививку от гриппа: в одной утверждалось, что большинство студентов ее сделало, а в другой говорилось, что большинство отказалось. Затем участники должны были прочесть вторую статью, характеризующую поведение и тех и других. Послание этой статьи было сформулировано с помощью одного из двух вариантов: либо решение сделать прививку связалось с положительными характеристиками («Согласившиеся сделать прививку считаются с окружающими»), либо противоположное решение сопровождалось отрицательной оценкой («Отказавшиеся от прививки не считаются с окружающими»).

Как и ожидали ученые, на участников исследования больше повлияло послание, в котором упоминались те, кто отступил от нормы, а не подчинившиеся ей. Иными словами, когда участники думали, что большинство студентов сделало прививку, на них оказывало большее влияние послание с характеристикой тех, кто не привился, а когда они считали, что большинство студентов прививку не сделало, убедительнее оказывалась характеристика привившихся.

*Это исследование в точности демонстрирует, как, заранее сообщив людям о социальных нормах интересующего вас поведения, вы можете усилить свое следующее послание, тем или иным образом охарактеризовав тех, кто от этой нормы отступает.*

Так, хозяева оздоровительного клуба, в раздевалках которого обязательно должен поддерживаться высокий уровень чистоты, могут указать новым членам, что большинство посетителей кладет использованные полотенца в корзины для белья, а не бросает на пол, и те немногие, кто этого не делает, проявляют неуважение к остальным.

Новым работникам офиса во время программы ознакомления можно сообщить, что большинство их коллег аккуратно и вовремя подает финансовые отчеты, а те, кто этого не делает, подводят отдел. А диабетика, недавно узнавшему о своем диагнозе, можно рассказать, что у большинства таких же пациентов быстро входит в привычку проверять уровень сахара в крови перед тем, как садиться за руль, а те немногие, кто этого не делает, подвергают других водителей опасности.

Но постойте. В приведенных примерах с членом оздоровительного клуба, новым служащим и диабетиком, как и с участниками эксперимента про привитых/непривитых от гриппа, все эти люди сами по себе не осознавали никакой социальной нормы: их надо было о ней информировать. Вопрос в том, может ли сработать аналогичный подход с теми, у кого есть укоренившиеся представления об обычности или необычности того или иного поведения? Оказывается, может.

В особом эксперименте, проведенном Блантоном совместно с Реджиной ван ден Эйинден и другими исследователями, участников сначала попросили описать свое восприятие определенных принципов здорового образа жизни, внедренных в их кампусе. Через две недели они прочитали ряд фальшивых характеристик, якобы написанных другими студентами, в которых приписывались либо положительные черты (зрелость, ум и т.п.) тем, кто соблюдал эти принципы, либо отрицательные (незрелость, глупость и т.п.) — тем, кто их не соблюдал.

Исследователи выяснили, что чем более обычным казался участникам здоровый образ жизни, тем сильнее на них влияло послание, которое негативно изображало тех, у кого здоровых привычек нет. Напротив, чем необычнее выглядел этот образ жизни в глазах участников, тем больше их убеждали очерки, в которых обладатели здоровых привычек были показаны в выгодном свете.

Результаты этого и прочих подобных экспериментов указывают на маленькую, но важную задачу, за решение которой вам стоит взяться перед составлением убедительного послания. *Сначала вам нужно учесть реакцию вашей аудитории на социальные нормы, а уже потом характеризовать поведение, которое от этой нормы отступает.*

Соответственно, если руководитель хочет, чтобы подчиненные точнее соблюдали график и эффективнее работали, ему стоит учесть, как они относятся к тому, что многие совещания начинаются с опозданием. Если сотрудники считают, что это серьезная проблема, то руководитель должен в своем послании сосредоточиться на положительных чертах служащих, которые приходят вовремя. Если же все дружно уверены, что никакой проблемы здесь нет, тогда стоит подчеркнуть отрицательные качества опаздывающих.

В целом мы надеемся, что, приняв во внимание важные мелочи и правильно следуя научно подтвержденным принципам убеждения, мы сможем создать мир, в котором люди будут здоровее, сотрудники — более внимательны к просьбам своего начальства, а защитные экраны в салат-барах (поставленные, чтобы мы не «обчихивали» еду) станут совершенно ненужными.

## 4. Как восстановить порядок

В 1990-х годах мэр Нью-Йорка Рудольфо Джулиани и ряд американских правительственных чиновников увлеклись идеей, ранее предложенной социологами Джеймсом Уилсоном и Джорджем Келлингом и известной как теория разбитых окон. В соответствии с этой теорией даже небольшие признаки беспорядка — такие как единственное разбитое окно в только что построенном доме или незакрепленная должным образом витрина в магазине — могут привести к распространению негативного поведения, так как самим фактом своего существования они несут сообщение о неких социальных нормах.

Джулиани, а также начальник полиции Нью-Йорка и другие правительственные чиновники, которых убедила эта теория, сосредоточились на борьбе с небольшими, но явными признаками беспорядка и с мелкой преступностью. Их усилия были направлены на удаление надписей со стен, уборку улиц и внедрение принципов политики абсолютной нетерпимости по отношению к мелким нарушениям, таким, например, как уклонение от платы за проезд в метро.

Политики надеялись, что все эти усилия приведут к сокращению количества других, более тяжких преступлений и нарушений, хотя научных доказательств по этому вопросу было собрано недостаточно. В то же время исследование, проведенное нидерландскими бихевиористами Кисом Кайзером, Сигвартом Линденбергом и Линдой Стег, предоставляет убедительные доказательства влияния незначительных на первый взгляд нарушений социальных норм на другие виды поведения. И что еще более важно, это исследование показывает, какие небольшие изменения могут привести к значительному росту эффективности политики, равно как и бизнеса.

В ходе опытов, проводившихся в естественных условиях, Кайзер и его коллеги проверяли, до какой степени различные мелкие признаки беспорядка в окружающей обстановке могут влиять на быстрое распространение других видов нежелательного поведения.

Для одного из своих опытов ученые выбрали прекрасный полигон: дорожку около голландского торгового центра, на которой покупатели парковали свои велосипеды. Пока покупатели ходили по магазинам, исследователи с помощью резинки прикрепили к рулю велосипедов листки с рекламой товаров. Но в одном варианте эксперимента ученые оставили дорожку такой, какой они ее нашли, а в другом — нарисовали на дорожке граффити. Поскольку поблизости не было урн для мусора, у покупателей, вернувшихся к своим велосипедам и обнаружившим прикрепленную к ним рекламу, выбор был невелик. Так что же они делали: срывали рекламу и забирали ее с собой или просто бросали на землю?

Результаты исследования показали, что если на дорожке не было граффити, 33% владельцев велосипедов бросали бумагу на землю. А вот когда граффити присутствовало, то мусорили 69%.

Для другого своего захватывающего эксперимента в естественной обстановке Кайзер и его коллеги выбрали автостоянку, на которую вело несколько дорожек для пешеходов. Они перекрыли одну из них, поставив временные заграждения, и повесили надпись, гласившую, что для доступа к своим машинам автовладельцам следует пользоваться другим входом на парковку, расположенным приблизительно в 200 метрах. Причем между заграждениями было оставлено как раз столько свободного пространства, чтобы там мог протиснуться человек, если бы ему это очень понадобилось. Еще исследователи поместили на заграждения надпись, сообщавшую, что прикреплять велосипеды к ним строго запрещено. Кайзер с коллегами варьировали только один аспект эксперимента: четыре велосипеда были то прикреплены к заграждению, то припаркованы рядом с ним.

Результат? Если велосипеды просто стояли рядом с заграждением, 27% пешеходов, нарушая запрет, протискивались через оставленный проход. Но когда четыре велосипеда были прикреплены к заграждению, нарушая таким образом уже другой запрет, то проходом пользовались 82% покупателей.

*Вот что показывает описанное нами исследование. Когда кто-то замечает, что равные ему по положению люди нарушили одну социальную норму, он не только сам потенциально становится более склонным к ее нарушению, но также в большей степени оказывается готов нарушить другую социальную норму, связанную с первой.*

Так, гуляя со своей собакой, человек может позволить ей загрязнять парк. Но это происходит не потому, что он видел, как другой владелец позволяет своему питомцу это делать, а потому, что он замечает другие признаки беспорядка в парке, такие как мусор на дорожках или людей, бросающих окурки куда попало. Офисные работники, проходя мимо фотокопировального аппарата и уничтожителя бумаги и наблюдая неопрятность этого места (усыпанный обрезками бумаги пол), могут после этого нарушить другие офисные нормы, например оставить на рабочем столе грязные кофейные чашки или не вытереть лужицы на столе, за которым они пьют чай.

Но может ли вид мелких нарушений вокруг заставить людей совершить кражу, на которую они в противном случае бы не пошли? Желая прояснить этот вопрос, исследователи положили в конверт немного денег (так, чтобы это бросалось в глаза), запечатали его, написали адрес, наклеили марку и опустили конверт в почтовый ящик, но засунули его не до конца, а так, чтобы он был виден и доступен прохожим. Кайзер варьировал только один аспект опыта: наличие или отсутствие мусора рядом с почтовым ящиком.

Когда никакого мусора вокруг не наблюдалось, только 13% прохожих украли конверт с деньгами. Но когда рядом был разбросан мусор, уровень воровства почти удвоился — приблизительно 25% прохожих присвоили конверт!

Полученные результаты показывают, насколько сильно могут повлиять мелкие сигналы от окружающей среды на поведение людей. Таким образом, *каждый, кто несет ответственность перед обществом или заинтересован в том, чтобы побудить людей к некому желательному поведению по отношению к окружающим, должен подумать не только о небольших изменениях в формулировке своих сообщений, но также об определенных переменах в окружающей среде, ведь чаще мы можем скорее и эффективнее изменить среду обитания людей, чем их умы.*

Кроме того, этот эксперимент доказывает, что *попустительство вроде бы незначительным, но явным признакам нарушения нормы может привести к нарушениям норм и в гораздо более важных областях.*

Например, администрация магазина может не обращать внимания на мусор в раздевалках и других помещениях для сотрудников, но исследование Кайзера убедительно демонстрирует, что наличие мусора может фактически повысить уровень воровства в том или ином учреждении. Так, в офисе попустительское беспорядку и халатности может вскоре сказаться на отношении рядовых исполнителей к своим обязанностям. Они могут начать работать спустя рукава или, что еще хуже, допускать должностные злоупотребления.

Так какие же маленькие, но имеющие большие последствия действия могут предпринять менеджеры, депутаты муниципального совета или даже крупные политики, желая побудить людей вести себя определенным образом в общественных местах и в социуме в целом?

Одна потенциально важная мелочь была обнаружена нами благодаря сравнительно новому взгляду, который мы почерпнули из социально-психологического исследования, проведенного не так давно теми же учеными, чьи опыты были описаны выше.

Вопреки всеобщему убеждению, меры для поддержания порядка вокруг (который проявляется в отсутствии грязных чашек на столе для сотрудников, в парках без мусора, сияющих тротуарах) не являются самым мощным стимулом для того, чтобы придерживаться социально ответственного поведения.

Наиболее мощный стимул — это четкое доказательство уважения других людей к нормам. Поэтому самая эффективная мелочь — не помещение людей в идеально чистую обстановку, а предоставление им возможности понаблюдать, как вокруг них поддерживается порядок. Иными словами, лучшее небольшое, но значимое действие в офисе — это изменение времени работы уборщиц в местах для сотрудников. То есть они должны приходить не после окончания рабочего дня, когда в здании уже никого нет, а заниматься своими обязанностями у всех на виду, чтобы служащие видели, как происходит восстановление порядка в окружающем их пространстве.

Важная мелочь, к которой могут прибегнуть правительственные чиновники, — разработка программ, которые поощряли бы граждан не просто воздерживаться от нежелательных действий, но и уничтожать их последствия на глазах у всех. Так, муниципалитеты могли бы выделить средства для формирования и/или поддержки групп граждан, которые готовы продемонстрировать протест против загрязнения



окружающей среды, очищая улицы, пляжи и парки от мусора, стены зданий — от надписей.

Опыт, проведенный одним из нас совместно с Рэймондом Рено и Карлом Каллгреном, показывает, что итоговый эффект таких мероприятий мог бы оказаться весьма существенным. Он продемонстрировал, что в обычных обстоятельствах 38% прохожих, которым раздают листовки на улицах, бросают их на землю. Но только 4% прохожих сделали это, предварительно заметив, как некий человек перед ними поднял брошенный кем-то мусор.

Разумеется, было бы натяжкой утверждать, что, отучив всех своих сотрудников оставлять в офисном холодильнике испорченные пирожки с рыбой или же прокисшее молоко месячной давности, руководство компании сможет вывести ее в лидеры рынка. Но мы уверены в следующем: *поскольку обстановка способна формировать наше поведение в той же мере, что и информация, даже мелкие, казалось бы, изменения в окружающей среде могут привести к значительным последствиям.*

## **5. Как маленькое изменение в имени может сыграть в вашу пользу**

В конце октября 2012 года ураган «Сэнди» прошел через воды Карибского моря и центральной Атлантики, чтобы еще раз обрушиться на сушу — северо-восточный край Соединенных Штатов, оставляя за собой разрушение и опустошение. Сильные порывы ветра, достигающие скорости 160 км/час, сопровождаемые неистовым ливнем, привели к убыткам, составившим более 75 миллиардов долларов.

Впоследствии тысячи людей, а также многочисленные организации, такие как американский Красный Крест и ООН, собрали и направили средства на уборку территории и на спасательные операции. Помощь оказывали многие корпорации и фирмы и, кроме того, новостные каналы, проводившие телемарафоны и передававшие обращения к гражданам, благодаря которым удалось собрать миллионы долларов пожертвований.

Роль новостных передач не ограничивалась ободряющими призывами, которые должны были поддержать усилия по оказанию помощи. Журналисты также отвечали за присвоение урагану неофициальных имен — от провокационных до внушающих реальный страх. «Снежный Армагеддон» (или «Снегокалипсис») было одним из этих имен, придуманных, по-видимому, чтобы подчеркнуть устрашающие масштабы надвигающегося лавинного снегопада, который должен был сопровождать «Сэнди». Еще одно название, «Франкеншторм», намекало на непосредственную близость тайфуна к Хэллоуину.

У нас нет ни малейшего представления, почему предполагается, что такое неофициальное внушающее страх имя урагана приведет к увеличению количества жертв постфактум, зато есть свидетельство того, что официальное название бедствия может оказать удивительное влияние на то, станут ли жертвовать определенные люди. Мало того, что такое свидетельство удивительно само по себе, оно также может дать вам некоторое представление о том, как

небольшое изменение в вашем послании может принести большую пользу, когда речь идет об убеждении других.

Профессор психологии Джесс Чандлер пришел к занимательному выводу на основе анализа пожертвований, сделанных в ходе кампаний по сбору средств после различных разрушительных ураганов. Оказалось, что, как это ни удивительно, люди более склонны делать пожертвования, если их имя начинается с той же буквы, что и название урагана. Например, Чандлер выяснил, что люди с именем на букву Р (Роберт, Розмари и т.п.) на 260% охотнее стали бы помогать жертвам урагана «Рита», чем люди с именем на другую букву.

Подобный эффект он обнаружил после урагана «Катрина», когда люди, чье имя начиналось на букву К, с куда большей готовностью жертвовали деньги на ликвидацию вызванных бедствием опустошений и разрушений. При обращении ко всем схожим случаям, имевшим место на протяжении минувших лет, схема оказалась все той же — наблюдался непропорциональный рост пожертвований со стороны тех, чье имя начиналось на ту же букву, что и название урагана.

В своей книге *Drunk Tank Pink* преподаватель маркетинга Адам Олтер высказывает одно примечательное соображение. Если людям более свойственно жертвовать средства на программы по устранению последствий урагана, имя которого начинается с той же буквы, что и их собственное, то у юридического лица, ответственного за присвоение ураганам названий (а именно у Всемирной метеорологической организации), есть шанс увеличить число благотворительных пожертвований, просто давая ураганам самые распространенные имена.

*Учитывая прогресс метеопрогнозирования за последние годы, теперь вполне возможно определить область, на которую надвигается шторм, а затем просмотреть списки избирателей этой области и присвоить урагану имя, которое встречается там чаще всего.*

На первый взгляд подобные совпадения больше похожи на псевдонаучный курьез, который из праздного любопытства исследуют чокнутые ученые в надежде обеспечить газеты сенсационным заголовком, а вечеринку в следующий уикенд — темой для беспредметной болтовни. Но отвергать полученные результаты как несущественные значит отвергать одно из самых основных и

значимых свойств человеческой психики. Дело в том, что наши имена очень важны для нас.

Вы, наверное, можете припомнить момент, когда были очень сильно увлечены беседой с коллегой или другом на конференции, деловой встрече или вечеринке, а также тему беседы, которая вас так захватила. Вы настолько сосредоточились на этой теме, что фактически перестали обращать внимание на все происходившее и говорившееся вокруг вас. Но стоило вам только услышать свое имя, произнесенное кем-то в другой части комнаты, как ваше внимание немедленно переключилось. Как будто у вас в голове спрятан аппарат, постоянно прослушивающий окружающую среду в ожидании, что кто-то где-либо произнесет ваше имя. Это явление настолько распространено, что у психологов даже есть для него название — *феномен вечеринки*.

Если вам нужны другие доказательства того, *насколько важны для людей их имена*, то вам, пожалуй, придется по вкусу небольшой эксперимент, который вы можете провести на ближайшей деловой или дружеской встрече. Раздайте всем присутствующим по чистому листу бумаги и просто попросите написать пять любимых букв алфавита. Ознакомившись с результатами, вы, вероятно, заметите странное количество совпадений между выбранными человеком буквами и буквами из его собственного имени, особенно инициалами.

Так как же этот принцип может помочь вам в успешном влиянии на людей?

С учетом того, что необходимая часть любой стратегии убеждения — привлечение внимания человека, если вы стремитесь повлиять на него или, по крайней мере, просигнализировать, что ваша просьба или послание как-то связаны с его именем, то будет вполне логично использовать это имя как можно чаще.

Например, эксперимент, который мы провели совместно с группой британских врачей, показал, что всего лишь включение имени пациента в СМС с напоминанием посетить назначенный прием помогло снизить число неявившихся на 57% по сравнению с последствиями более безличного напоминания. При этом действовало только имя пациента. Имя и фамилия (Джон Смит) или более формальное обращение (господин Смит) не давали вообще никакого эффекта.

Подобного рода важные МЕЛОЧИ применяются не только для снижения неэффективности медицинских учреждений, к которой приводит неявка людей на назначенный прием. Их используют и для того, чтобы убедить граждан платить начисленные штрафы. Одно исследование, проведенное Behavioural Insights Team (первоклассной командой ученых-бихевиористов, которая первоначально работала на британское правительство, а теперь является коммерческой группой), выявило тот факт, что *если в текстовое сообщение с просьбой оплатить просроченный штраф внести не только сумму задолженности, но и имя правонарушителя, количество выплат возрастет на 22–33% по сравнению с эффектом такого же сообщения, в котором имя не упомянуто.*

Подобная притягательность собственного имени может оказаться полезной и для тех, на ком лежит ответственность по поддержке новых деловых инициатив или рабочих программ. Когда речь заходит о том, как назвать новый проект, у вас может возникнуть искушение выбрать какое-нибудь неоднозначное, таинственно звучащее название в надежде, что оно подогреет интерес публики и привлечет ее внимание без всяких дополнительных усилий с вашей стороны.

Однако результаты, полученные на основе исследования ураганов, свидетельствуют об эффективности альтернативного подхода. Вместо того чтобы пытаться вызвать яркие эмоции у других служащих вашей компании, уподобляя свою инициативу небезызвестной мифологической птице, которая заново рождается из пепла, вы можете получить большую поддержку, просто просмотрев список людей, работающих в отделах, ответственных за ваш проект, и выбрав из него наиболее распространенное имя.

Вы также можете взять несколько опять-таки часто встречающихся инициалов и на их основе придумать название своего проекта. А руководители отдела сбыта фармацевтических фирм могут изучить имена врачей, имеющих право выписывать серьезные препараты, и, как только придет пора выпускать очередное «убойное» лекарство Rainaway, сперва навестить д-ра Painton: это был бы по-настоящему ловкий ход.

Эти и подобные им шаги могут стать важными мелочами, благодаря которым изменение имени превратится в изменение правил игры.



## **6. Как добиться больших перемен в ЛИЧНЫХ И ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ**

Бизнес редко стоит на месте, и изменения могут происходить молниеносно, ставя перед его участниками неожиданные проблемы. Внезапное приобретение другой компании может означать, что ваш сегодняшний конкурент завтра превратится в вашего коллегу. Изменение в бизнес-модели может привести к тому, что ваш давний конкурент окажется прекрасным партнером по совместному предприятию. А простая реструктуризация компании может вызвать слияние тех отделов, которые раньше даже не замечали друг друга.

Такие перемены в большинстве случаев приносят с собой проблемы. Это особенно верно в том случае, если нынешние сторонники в прошлом прикладывали много усилий, чтобы отграничить себя от противника, который теперь оказался партнером.

Итак, какие небольшие шаги вы можете предпринять при заключении союза с бывшим конкурентом, чтобы ваши служащие приняли новых коллег в свою «семью», сотрудничали с ними, вместе прикладывали усилия для достижения общих целей?

Один потенциально важный ответ вы можете получить благодаря изучению группы людей, печально известных своей жестокой внутренней конкуренцией, — спортивных фанатов.

Конкуренция и конкурентоспособность являются равнозначными понятиями в спорте — это признает каждый фанат. В ряде случаев противостояние двух противников может длиться годами. Достаточно привести такие примеры, как Yankees и Red Sox, Celtics и Lakers, Barcelona и Real Madrid, Chicago Bears и Green Bay Packers.

Накал страстей в среде футбольных фанатов может быть настолько силен, что невозможно даже представить себе вероятность их сотрудничества в чем-либо. Но замечательные исследования британского психолога Марка Левина показывают, что даже в самых крайних ситуациях есть вещи, которые объединяют, а не разделяют нас.

Сначала Левин попросил группу английских футбольных фанатов, которые были горячими поклонниками Manchester United, написать, за что они любят свою команду. После завершения анкетного опроса их попросили пройти к другому зданию университетского городка, чтобы принять участие в следующем этапе исследования. По пути туда фанаты Manchester United заметили, как пробегающий мимо человек (который на самом деле принимал участие в исследовании) споткнулся и, по-видимому, получил травму. В одних случаях он был одет в обычную белую майку. В других — на нем была футболка с надписью Manchester United. А иногда споткнувшийся носил (что было довольно смело, по нашему мнению) футболку с надписью Liverpool (главный конкурент Manchester United).

Поставленные в специальных местах наблюдатели с планшетами наготове помогали Левину подсчитать, сколько сторонников Manchester United остановилось и помогло. Оказалось, что если на пробежке вам не повезло и вы получили травму, то вероятность получения помощи во многом зависит от того, какая на вас надета футболка. В ходе данного эксперимента приблизительно одна треть сторонников Manchester United остановилась, чтобы помочь, когда травмированный бегун был одет в простую белую футболку. Как вы, наверное, уже догадались, увидев, что потерпевший принадлежит к сторонникам их команды и носит футболку Manchester United, на помощь пришло подавляющее большинство фанатов.

Но что происходило, если бегун носил футболку конкурирующего клуба Liverpool? Очень немногие поклонники Manchester United остановились, чтобы помочь, тем самым предоставив ученым убедительное доказательство того, что люди склонны помогать тем, кого считают «своими», то есть принадлежащими к определенному кругу лиц с общими интересами.

Но, к счастью, небольшое изменение обстоятельств может склонить людей чаще помогать тем, кого они прежде считали чужаками. Когда при повторном проведении этого опыта сторонников Manchester United сначала спросили, чем их привлекает статус футбольного фаната, а не за что они любят свою команду, количество остановившихся, чтобы помочь человеку, носящему футболку с эмблемой конкурирующего клуба, увеличилось в два раза.



*Таким образом, если речь идет о налаживании сотрудничества и взаимовыручки, то важная мелочь состоит в том, чтобы сосредоточиться на общих отличительных чертах.*

Например, можно посоветовать менеджерам и руководителям, стремящимся установить атмосферу сотрудничества и взаимной поддержки в своем коллективе, прежде всего обратить внимание на то, что объединяет, а не разделяет их сотрудников.

Но есть ли какой-то способ усилить благотворное влияние общих черт? Да.

Адам Грант, преподаватель в школе бизнеса Уортона и автор признанного бестселлера *Give and Take*, предлагает решение, которое подразумевает изменение типа нужной нам общности.

Вместо того чтобы просить людей сосредоточиться на тех вещах и интересах, которые уже связывают их с новыми коллегами, он рекомендует выдвигать на первый план общность, которая была выявлена с помощью необычных параметров.

Иными словами, лучше сосредоточиться на тех общих особенностях, которые объединяют ваших сотрудников с новыми коллегами, но которые при этом редко встречаются в других группах. Обнаружение этих необычных общих особенностей — особенно на первом этапе выстраивания отношений — потенциально способствует осуществлению желания людей вписаться в коллектив, но в то же время соответствует их желанию выделиться (в данном случае на фоне других конкурирующих групп).

Для выявления необычных общих особенностей руководители могут, например, перед тем как загрузить коллектив работой, предложить его членам заполнить анкету типа «Познай себя». Но не забывайте, что будет ошибкой задавать такие вопросы, как «Назовите свой любимый телесериал или шоу» или «Где вы предпочитаете отдыхать», потому что в данном случае любые обнаруженные общие черты будут, как правило, довольно распространены. Лучше попросите ваших сотрудников составить список, скажем, из пяти или десяти пунктов. В случае любимых сериалов гораздо более вероятно, что среди вашего коллектива найдутся поклонники одних и тех же самых малоизвестных или имеющих низкий рейтинг шоу, чем в других вопросах.

Будь то простая реструктуризация отдела или слияние двух промышленных гигантов, но в обоих этих случаях потребуется время, чтобы пыль, поднявшаяся в результате крупных перемен, улеглась. Поощрить членов вновь образовавшегося коллектива искать необычные черты, которые бы их объединяли, это, возможно, и мелочь, но она может оказаться большим шагом на пути к установлению дружбы и сотрудничества.

## 7. Какая важная мелочь может помочь вам стать мудрее со временем

«Конкурс новобрачных» — это американская телеигра, которая впервые вышла в эфир в 1966 году. Учитывая то, что даже спустя почти полвека ее повторные показы все еще пользуются популярностью, это шоу, где недавно поженившиеся пары отвечают на ряд все более откровенных вопросов друг о друге (чтобы продемонстрировать, насколько они знают или не знают партнера), четко демонстрирует нам формулу успеха.

Однако умение предсказывать человеческие предпочтения, желания и потребности — вовсе не прерогатива таких телепрограмм, как «Конкурс новобрачных». Оно может стать важной частью любой стратегии влияния. И неплохим стимулом для вас, особенно на ранних стадиях отношений, когда сравнительно немного известно о том, что объекту вашего влияния по вкусу, что нет и что он предпочитает.

К счастью, любое беспокойство по поводу недостатка знаний о новых потребителях и клиентах будет, конечно, смягчаться чувством, что уж о старых-то своих клиентах, тех людях, с которыми мы взаимодействуем и ведем бизнес уже давно, мы знаем все. В конце концов, одно из главных достоинств долгих отношений и регулярного общения заключается в том, что со временем предсказывать потребности и предпочтения своих старых знакомых становится все легче.

Но, оказывается, так бывает не всегда. *Даже если мы давно знаем кого-то и утверждаем, что нам всегда довольно хорошо удавалось угадывать его или ее симпатии и антипатии, потребности и вкусы, порой мы все же попадаем пальцем в небо.* На самом деле можно даже предположить, что чем дольше мы знаем кого-то, тем скорее не сможем точно предсказать его предпочтения.

В ряде исследований, проведенных учеными-бихевиористами Бенджамином Шайбехеном, Ютта Мата и Питером Тоддом, людей

попросили оценить 118 различных вещей по шкале от 1 (совершенно не нравится) до 4 (очень нравится). Кроме того, тех же людей попросили предсказать, как человек, с которым у них есть отношения, оценит те же самые 118 вещей.

Одних участников эксперимента попросили угадать предпочтения тех, кого они знали относительно недавно (средняя продолжительность отношений в этой группе составляла приблизительно два года), а другим нужно было сделать то же самое, однако в отношении людей, которых они знали намного дольше (средняя продолжительность отношений в этой группе составляла более десяти лет).

Шкала из четырех пунктов, которой пользовались ученые, была важной частью исследования, ведь она подразумевала, что и совершенно незнакомый человек может предсказать чьи-то предпочтения, просто случайно угадав. Вероятность такого попадания составляла 25%. К счастью (и, похоже, ко всеобщему облегчению), обе группы участников смогли предсказать симпатии и антипатии своих знакомых точнее, чем совершенно незнакомый человек.

Но... ненамного.

Участники, которых попросили угадать предпочтения тех, кого они знали около двух лет, были точны в 42% случаев. При этом, как это ни удивительно, предсказывавшие выбор тех людей, которых они знали более десяти лет, были менее точны: всего 36% попаданий.

Но, пожалуй, самым впечатляющим результатом оказалось то, как слабо каждый участник исследования представлял, насколько мало он в действительности знает о своих знакомых. Дело в том, что в тех предварительных тестах, которые ученые провели перед экспериментом, члены обеих групп утверждали, что смогут предсказать чужие симпатии, антипатии и предпочтения, по крайней мере, с 60-процентной точностью. Здесь, конечно, сам собой напрашивается вопрос, почему им это не удалось.

Оказалось, что есть несколько причин, по которым *чем длительнее наши отношения с кем-то, тем хуже, а не лучше мы понимаем симпатии, антипатии и предпочтения этого человека*. Одна из них, очевидная, состоит в том, что основной обмен представлениями и сведениями друг о друге происходит на ранних стадиях отношений, когда мотивация узнать друг друга достаточно высока. Но проходит

время, а с ним исчезает и мотивация, и в итоге обмен новой информацией происходит все менее регулярно. Поэтому некоторые перемены в давно знакомом человеке могут остаться для нас незамеченными.

Кроме того, после длительного общения людям порой плохо удается угадать предпочтения своего партнера, возможно, еще и потому, что они, как правило, полагают, будто сильнее преданы этому человеку, чем есть на самом деле, раз они посвятили ему столько времени. Им кажется, что они знают его лучше, чем в действительности, и в результате менее склонны замечать изменения в его взглядах и предпочтениях, особенно медленные или едва уловимые.

Есть также основание предполагать, что в некоторых случаях людям, которых связывают длительные отношения, время от времени хочется сказать друг другу невинную ложь или избежать излишне откровенного разговора. Это желание может выполнять важную функцию защиты отношений и потому вполне понятно.

Однако такая стратегия, направленная на сохранение старых связей, может привести, напротив, к их ослаблению, поскольку в конечном счете взаимопонимание убывает, а знание друг друга все уменьшается. Так, становясь мудрее с годами, мы далеко не всегда распространяем эту мудрость на отношения, прекращая постоянно и честно обмениваться со своим давнишним партнером симпатиями, антипатиями и предпочтениями (а ведь такой процесс обмена является не только разумным, но и здоровым).

Помня об этом, вы можете распространить новый подход и на деловые взаимоотношения. К примеру, представьте себе человека, который занимается развитием бизнеса, продавая услуги своей компании менеджерам по закупкам. А теперь подумайте о другом человеке, менеджере по работе с клиентами, работающем в бюро услуг.

В обоих случаях эти люди, скорее всего, уже тратят много времени и усилий, чтобы установить продолжительные и взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Возможно также, что они предпочли бы быть для клиентов единственным контактом. В конце концов, каждый из них лучше знает свое дело.

Но иногда, приглашая на встречу коллегу, хуже знающего клиента, можно открыть для себя немало новых впечатляющих возможностей, ведь другой сотрудник может задавать такие вопросы, которые опытный руководитель или менеджер уже не сможет задать, не потеряв лица (поскольку предполагается, что ответы ему известны).

Точно так же и отделы по подготовке кадров в ориентированных на клиентов организациях могут попросить новичков поработать вместе с лучшими и старейшими работниками компании, что принесет отделу сразу две выгоды. Новичок, взаимодействуя с клиентом, приобретает ценный опыт, а опытный работник получает новое, не менее полезное ему представление о клиенте, которого знал много лет.

*Важная мелочь заключается в том, что даже при взаимодействии с хорошо знакомым вам клиентом или давним деловым партнером нельзя забывать о том, насколько важен регулярный обмен новой информацией и неофициальными сведениями друг о друге.*

## 8. Как убедить людей прийти на встречу с вами

«Посмотрим, — сказала глава поликлиники, просматривая текст на листке. — В прошлом месяце у нас было 353, а в позапрошлом — 309. В среднем бывает около 300, я думаю. Это может обернуться для нас настоящей проблемой».

Она говорила о неявившихся пациентах, которые записались на прием, а потом не пришли. Оказывается, проблема людей, не являющихся на заранее назначенные встречи, типична не только для городских поликлиник или — шире — для здравоохранения. Как было отмечено во введении к этой книге, каждый год миллионы людей не совершают запланированные ими визиты к парикмахеру, в ресторан, на презентацию товаров и на консультации к преподавателю в колледже.

Скажем, один человек не явился в ресторан, хотя заказывал столик. Казалось бы, о чем тут говорить — подумаешь, большое дело! Если речь идет о единичном случае, то это действительно мелочь. Но эта книга рассказывает о том, как мелочи приводят к большим последствиям, а когда речь идет о пропущенных встречах, совокупный ущерб от них может вылиться в весьма значительные суммы. Вспомните, как во введении мы говорили, что каждый год итоговая стоимость неявок к врачу в Великобритании составляет 800 миллионов фунтов (более миллиарда долларов США). Это деньги, улетевшие в трубу лишь потому, что люди оказались не в силах выполнить свои обязательства.

Также во введении мы предположили, что все же есть способы убедить людей приходить на назначенные встречи или, в более широком смысле, быть обязательнее. Для этого достаточно чуть-чуть — причем совершенно бесплатно — изменить свой подход к убеждению, что вскоре приведет к кардинальному улучшению ситуации.

*Один из основных принципов социального влияния связан с зависимостью последствий от характера принятых обязательств.*

*Этот принцип основан на глубоко укорененном в людях побуждении выполнять данные ими обещания, в особенности так называемые активные обязательства, то есть такие, которые требуют усилий и о которых известно другим.*

Чтобы проверить это, исследователи, изображающие из себя посетителей пляжа, бросали на песок полотенце, рядом ставили радиоприемник (так, чтобы это видели загорающие поблизости отдыхающие), а потом отправлялись купаться в море. В одном из вариантов эксперимента ученый просил своего соседа по пляжу (который на самом деле был объектом исследования) последить за приемником.

Большинство соглашалось, подтверждая обязательство дружелюбным: «Ну конечно, послежу». В другом варианте исследователь просто шел купаться, ни о чем не прося загорающего рядом человека.

После этого начинался сам эксперимент. Другой исследователь, изображавший из себя воришку, пробегал мимо, хватал приемник и скрывался вместе с ним. Начинал ли сосед по пляжу преследовать вора или нет, во многом зависело от того, обещал ли он следить за приемником.

Только 4 из 20 не бравших на себя словесное обязательство предприняли попытку восстановить справедливость. Теперь сравните это с тем, что 19 из 20 любителей загорать предприняли настоящие действия, если до этого их попросили присмотреть за чужими вещами. Почему? Потому что они взяли на себя устное обязательство, а преследование вора ему полностью соответствовало.

Если даже такая мелочь, как просьба взять на себя словесное обязательство, могла привести ко столь внушительному эффекту — сокращению случаев воровства на пляже, — то встает вопрос, можно ли использовать эту стратегию, чтобы уменьшить количество пациентов, не приходящих на назначенный прием в поликлинику.

Пытаясь ответить на этот вопрос, мы провели ряд экспериментов в кабинетах трех докторов. Во время телефонного разговора врачей с пациентами мы просили сразу же после занесения даты и времени приема в стандартный бланк повторить собеседнику эти детали и только потом закончить разговор.



В итоге эта мелочь привела к довольно скромному эффекту: количество неявок снизилось лишь на 3%. На первый взгляд может показаться, что разница небольшая, однако стоит учесть два важных фактора. Во-первых, стратегия была бесплатной и требовала всего пары лишних секунд при разговоре. Во-вторых, даже притом что цифра в 3% кажется небольшой, в пересчете на деньги она оказывается равносильна значительным суммам. При ежегодных убытках в 1 миллиард долларов сокращение количества неявок в поликлинику на 3% поможет сэкономить 30 миллионов.

Сфера применения описанного выше приема ясна.

*Слишком часто в нашей суетливой жизни мы стараемся сократить один разговор, чтобы побыстрее перейти к следующему. Но поступать так, не пытаясь добиться от собеседника устного обязательства относительно достигнутой в разговоре договоренности, значит упустить благоприятную возможность, даже если в конечном итоге она и принесет скромные результаты.*

Так, например, руководитель мог бы заставить своих подчиненных лучше работать, если бы в конце каждого совещания все его участники поочередно озвучивали бы взятые на себя обязательства действовать тем или иным образом. Скандалы по поводу нежелания ребенка ложиться спать пошли бы на убыль, если бы родители добились от него обязательства лечь в постель до того, как разрешили бы «поиграть еще чуть-чуть», посмотреть еще одну телепрограмму или начали рассказывать сказку.

Но при этом подобные словесные обязательства вовсе не всегда должны быть явными. Например, менеджер по коммерческому развитию, надеющийся убедить потенциального клиента посетить собрание, на котором прозвучит доклад по данной отрасли, может повысить вероятность его прихода, попросив его подготовить вопрос для части собрания «Вопросы и ответы». Добившись в ответ согласия, менеджер может считать, что этот человек взял на себя небольшое обязательство, которое потенциально увеличивает вероятность его появления на мероприятии.

Все это примеры того, как простая просьба взять на себя устное обязательство может стать той бесплатной важной мелочью, которая улучшит вашу способность эффективно влиять на людей. Но быть может, существует еще лучший способ добиться от других принятия

на себя обязательств? Оказывается, такие способы существуют, и чтобы понять, что они собой представляют, нам нужно снова вернуться в кабинет врача.

Мы обратили внимание на то, что все поликлиники, участвовавшие в нашем исследовании, выдавали пациентам талоны на прием с уже проставленной в регистратуре датой и временем. Помня о принципе последовательности, который гласит, что *люди более склонны выполнять обязательства в том случае, если они взяли их на себя сами*, мы усомнились в целесообразности такого подхода.

В соответствии с этим мы решили проверить силу воздействия другой мелочи, той, которая способствовала активному вовлечению пациента в процесс назначения визита. И что же это была за мелочь? В регистратуре просто стали просить посетителей самостоятельно указывать на талоне дату и время следующего посещения врача. Проверив результаты подобного подхода, применявшегося на протяжении четырех месяцев, мы выявили, что количество неявок на прием сократилось на 18%. Мелочь, казалось бы, но стоит распространить такой подход на всю страну, и экономия может составить уже не 30 миллионов долларов, а 80. И все это без каких-либо финансовых вложений.

Открытие этой дополнительной возможности в ходе исследований в поликлиниках выявило еще одну прежде незаметную ловушку, в которую мы все склонны попадать во время повседневных взаимодействий: *мы легко уклоняемся от действий, если знаем, что за нас их сделает кто-то другой*.

Скажем, продавец, уходя со встречи с клиентом, знает, что ему предстоит еще много работы в связи с будущей сделкой, а вот на долю покупателя выпадает либо очень мало обязанностей, либо и вовсе никаких. В результате продавец, скорее всего, будет относиться к процессу продажи гораздо более ответственно, чем покупатель.

Личный тренер может считать, что, подробно описав разработанную им программу тренировок, он тем самым продемонстрирует клиенту свою внимательность, а также свою сосредоточенность на его потребностях и готовность учитывать его запросы, но он упускает из виду тот факт, что клиент, таким образом, окажется вовлечен в новую программу куда меньше.

Но как тогда быть с ситуациями, в которых неразумно было бы ожидать от потенциального клиента или покупателя взятия на себя активных или письменных обязательств? И что делать, если на встрече присутствует много людей и было бы нецелесообразно как разбивать их на группы, так и несправедливо возлагать полную ответственность на одного человека?

В таких ситуациях лучше расписать действия каждого человека, а затем разослать это письмо всем заинтересованным лицам по электронной почте. Причем в подобном письме нужно сделать одну маленькую, но очень важную приписку. Попросите адресатов простым ответом «да» дать вам понять, что замечания, которые вы им посылаете, точно отражают их понимание того, что им предстоит сделать.

Но иногда, какие бы усилия мы ни прикладывали, нам не удастся убедить людей. Какие еще небольшие изменения, связанные с взятием на себя обязательств и с принципом последовательности, можно использовать в таких ситуациях?

## **9. Какая важная мелочь поможет вам склонять людей на свою сторону**

Читателям нашей предыдущей книги ««Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным» — а таковых уже более полумиллиона — знакома серия исследований, которые двое из нас проводили совместно с нашим коллегой Владом Гришкевичусом и в которых мы изучали, как незначительное изменение в тексте карточек, в которых постояльцев гостиниц убеждают использовать полотенца несколько раз, может оказать серьезное влияние на то, станет ли гость так поступать.

Для читателей, незнакомых с этим исследованием, поясняем: количество случаев повторного использования полотенец повысилось на 26%, когда в тексте справедливо указали, что большинство предыдущих постояльцев пользовалось полотенцами неоднократно.

Учитывая то, что с такими карточками постоянно сталкиваются миллионы людей, которые привыкли останавливаться в отелях, подобные исследования вызывают множество споров, когда мы представляем их результаты на семинарах и переговорах.

Иногда кто-то интересуется у нас: а есть ли другие стратегии, которые администрация гостиницы могла бы применить, чтобы убедить гостей снова использовать полотенца и постельное белье? Например, что, если просить постояльцев за стойкой регистрации (до того как они отправятся к себе в номер) взять на себя соответствующее обязательство? Повлияет ли на это их стремление к более экологичному поведению?

Как оказалось, другая команда ученых решила проверить эту идею. В итоге они обнаружили, что простая просьба при регистрации дать небольшое обещание может заметно изменить поведение гостей, причем не только в отношении повторного использования полотенец и постельного белья.

В течение месяца исследователь Кэйти Бака-Моутс и ее коллеги просили постояльцев при регистрации в популярном калифорнийском отеле дать небольшое обещание, связанное с бережным отношением к окружающей среде. В одних случаях оно носило общий характер — просто отнестись заботливо к окружающей среде и в анкете поставить галочку у соответствующего пункта. В других же случаях обещание было более конкретным и галочку требовалось поставить именно у пункта с согласием повторно использовать полотенца.

В дополнение к просьбе некоторым гостям выдавали значок «Друг Земли». Впрочем, после регистрации его получали и те постояльцы, которых не просили ничего обещать.

Наконец, контрольную группу гостей просто зарегистрировали в этой гостинице обычным образом, ни о чем не прося и не вручая никакого значка.

И что же?

Первое, что стали изучать исследователи, это процент постояльцев, действительно готовых взять на себя обязательство. Этот процент оказался очень высоким. Приблизительно 98% гостей, согласившихся дать обещание общего характера, подтвердили это в анкете; постояльцев, согласных на конкретное обязательство, было хоть и поменьше, но тоже внушительное число — 83%. Из этого, казалось бы, можно сделать вывод, что если вы хотите убедить кого-то взять на себя обязательство, то чтобы увеличить свои шансы на успех, вам нужно сделать требуемое обещание как можно более общим, а не конкретным.

Разумеется, тут же напрашивается следующий вопрос. Какое обязательство будет с большей вероятностью выполняться: общее или конкретное?

Исследователи выяснили, что постояльцы, давшие конкретное обещание при регистрации, чаще используют полотенца повторно, чем гости, взявшие общее обязательство (66% против 61%).

Пожалуй, еще интереснее тот факт, что постояльцы, которые дали конкретное обещание повторно использовать полотенца, были более склонны пойти дальше в своем экологичном поведении. Так, выходя из номера, многие из них каждый раз выключали свет, кондиционер и телевизор.

Эти данные весьма парадоксальны, ведь логичнее было бы предположить, что совершенствовать экологичное поведение будут в первую очередь те, кто дал общее обещание беречь окружающую среду, а не те, кто просто обязался многократно использовать полотенца.

Каким образом здесь работает принцип важных мелочей?

*Любой, перед кем стоит задача убедить людей всерьез и надолго изменить свое поведение, должен уметь добиваться наилучшего результата с помощью тонкого двухэтапного подхода. На первом этапе вам следует убедиться, что обязательства, которые вы предлагаете, конкретны. На втором этапе необходимо удостовериться, что в окружающей среде имеются знаки, которые послужат поводом для желательного поведения, связанного с первоначальным обещанием.*

Рассмотрим пример. Предположим, что перед вами как менеджером офисных помещений стоит задача не только подвигнуть людей на более частое повторное использование материалов, но и на сокращение общих затрат энергии. Это предполагает, что сначала вам нужно будет попросить служащих взять на себя обязательство вести себя определенным образом (скажем, уходя вечером из офиса, складывать бумагу в специальную корзину), а затем создать какой-нибудь знак, который вызывал бы некое дополнительное действие, уменьшающее затраты энергии (к примеру, поставить корзины для мусора под выключателем света).

В результате вы можете начать действовать в рамках стратегии влияния «два по цене одного», которую легко углубить, лишь разложив рядом с лампами карточки с напоминанием работникам: «Не забывайте о своих обязательствах перед окружающей средой. Пожалуйста, уходя, гасите свет». Как вы увидите в следующей главе, этот дополнительный шаг очень важен.

Но вместо того, чтобы забежать вперед, давайте сначала узнаем, как поступили постояльцы, которым вручили значки. Как и следовало ожидать, гости, давшие ни к чему не обязывающее общее обещание и получившие значок, чаще использовали полотенца повторно, чем те, кто просто взял на себя конкретное обязательство. Они также с большей готовностью вели себя экологично в других случаях, что позволяет приписать их значкам два важных свойства.

Значки одновременно служили и напоминанием самому человеку, и сообщением остальным о его обязательстве. Из этого можно сделать вывод, что благотворительным организациям недостаточно просто поощрять людей делать пожертвования. Крайне важно обеспечивать участников неким символом, например значком, который можно приколоть к лацкану пиджака, ярлычком для окна, наклейкой на бампер, которые сообщали бы окружающим об обязательстве их владельца.

Но как насчет постояльцев, значок получивших, а обещания вести себя экологично, даже ни к чему не обязывающего, так и не давших? Они были еще менее склонны использовать полотенца повторно, чем гости, вообще не принимавшие участия в исследовании.

Это вполне согласуется с результатами предыдущего исследования, которые очень наглядно показали, что лучше всего обязательство выполняется, если взявший его ощущает себя владельцем, собственником некой вещи, на него указывающей. А у постояльцев, которые приколоты себе значки просто так, без всяких обязательств, не было никакого чувства собственности. Как раз наоборот.

Есть и два других аспекта, которые тоже являются решающими для вероятности исполнения обязательства: насколько это обязательство нацелено на конкретное действие и насколько публично оно было взято на себя человеком или группой. Раздавая значки гостям, сотрудники отеля лишали их возможности предпринять какое-то действие самостоятельно, при этом устраняя из публичных обязательств постояльцев всякий элемент выбора. Эта двойная ошибка и усугубила провальные результаты.

Конечно, для бизнеса нехарактерно стремление ограничиться влиянием на людей вне самой организации, таких как потребители и клиенты. Убедить тех, кто так или иначе связан с компанией (ее служащих и партнеров), тоже изменить свое поведение является неизбежной и трудной задачей.

Именно это оказалось проблемой в отеле из описанного исследования. Горничные все равно часто меняли полотенца, даже если постояльцы говорили, что хотят снова использовать их.

Однако вполне возможно, что наилучшей стратегией, чтобы убедить служащих гостиницы изменить график смены полотенец, будет та же, что применялась и при убеждении гостей использовать

полотенца повторно. А именно: менеджеру отеля нужно сначала найти повод для маленького добровольного обязательства, например выяснить у обслуживающего персонала, насколько, по их мнению, для штата гостиницы важно прислушиваться к пожеланиям постояльцев.

Затем менеджер может указать горничным на один из способов продемонстрировать, что они прислушиваются к мнению гостей — вешать им те же полотенца, если они хотят повторно их использовать. Конечно, менеджеру не стоит приказывать горничным приколоть к своей форме значки «Мы прислушиваемся к нашим гостям», но он может предоставить им шанс сделать это добровольно.

Кто знает, может, после этого они даже станут, уходя, гасить свет.



## 10. Как влиять на людей без неприятных последствий

Вы прилагаете все усилия, чтобы обеспечить повторную переработку всех вещей, которыми вы пользуетесь, не так ли? Возможно, компания, на которую вы работаете, поддерживает политику охраны окружающей среды, поощряя своих сотрудников расходовать меньше бумаги и стараться использовать ее повторно. Разумеется, таких компаний много. Все большее число организаций и сообществ осознает преимущества повторной переработки отходов в качестве способа сохранить природные ресурсы.

Но могут ли стратегии, призванные убедить людей пользоваться вещами, не забывая об их последующей переработке, вызвать обратный эффект, приведя к увеличению, а не к уменьшению использования ресурсов? Исследователи, изучающие науку убеждения, считают вполне возможным возникновение обратного эффекта при определенных условиях. Вы можете использовать их выводы не только в контексте экологической политики вашей организации, но также и в других областях, в которых вы хотите оказать на кого-то влияние.

*Влияние редко осуществляется в вакууме, поэтому полное сосредоточение своего внимания на одном специфическом аспекте поведения может в конечном итоге привести к поступкам людей, которые будут совершенно противоположны тем, на которые вы рассчитывали. Вспомните, скажем, примеры из своей жизни.*

Проведя лишние десять минут на беговой дорожке, вы часто можете поддаться соблазну и убедить себя, что вы заработали право на вкусную булочку к своему утреннему кофе. А выбор полезного салата на обед может оказаться для вас платой за право на десерт или возможность вернуться после обеда на рабочее место, поднявшись на лифте, а не по лестнице.

Ученые-бихевиористы Джесси Кэтлин и Иитонг Ван задались вопросом, возникнет ли этот эффект «позволения» — связанный с тем, что правильное поведение в каком-то одном отношении как бы дает вам право расслабиться в другом — также и в ситуации, когда людей

поощряют вести себя ответственно ради сохранения окружающей среды.

Скажем, если поставить в туалете корзину для использованных бумажных полотенец, чтобы таким образом поощрить людей расходовать их более ответственно, не заставит ли это всех, напротив, пользоваться ими более расточительно, чем в том случае, если бы корзины не было?

Чтобы проверить эту идею, ученые провели два исследования. В первом из них участникам сказали, что они будут оценивать новую марку ножниц. Для этого в том числе требовалось оценить, насколько хорошо эти ножницы будут отрезать треугольники и квадраты от пачки бумаги примерно в 200 листов.

Половина участников тестировала ножницы в комнате, в которой не было аппаратов для утилизации — только мусорное ведро. Другую половину разместили в комнате, в которой стояли аппарат для измельчения бумаги и обычное ведро для мусора. Участникам намеренно не сказали, какого размера должны быть фигурки, которые они будут вырезать, и сколько бумаги им нужно использовать. Им просто сказали избавиться от отходов с помощью подходящих для этого средств. Затем участникам эксперимента раздали анкету, в которой они должны были ответить на вопросы, связанные с их отношением к окружающей среде.

Результаты оказались просто поразительными. Участники, которые тестировали ножницы при наличии аппарата для утилизации, израсходовали почти в три раза больше бумаги, чем группа, у которой такого аппарата не было. Интересно, что расход бумаги был больше вне зависимости от отношения конкретного человека к природе, как выяснилось в ходе последующего анкетирования.

Таким образом, это первое исследование ясно продемонстрировало, как работает *эффект позволения*: наличие аппарата для утилизации заставило людей фактически использовать больше — а не меньше — бумаги.

Предвосхищая критические замечания, что результаты эксперимента, проведенного в лабораторных условиях, могут и не отражать положения вещей в реальной жизни, Кэтлин и Ван перенесли свои исследования из университетской лаборатории... в мужскую уборную!

Но для начала они собирали данные на протяжении 15 дней, чтобы выяснить, какое среднее количество бумажных полотенец для рук, используемых в уборной, расходуется за один день. Затем они поставили около каждой раковины мусорную корзину, снабдив ее надписью, что туалет участвует в программе переработки бумажных полотенец и что каждое полотенце, брошенное в корзину, будет переработано. В течение последующих 15 дней ученые просто считали количество использованных полотенец.

После того как в туалетах появились корзины с надписями, расход полотенец на одного человека увеличился в среднем на полполотенца, что соответствовало результатам лабораторных исследований. На первый взгляд подобное увеличение кажется незначительным. Однако учитывая то, что уборной в течение рабочего дня пользовались более ста раз, увеличение расхода полотенец было весьма существенным. Для одной только этой уборной оно составило приблизительно 12 500 бумажных полотенец в год. То есть наличие корзины привело к увеличению, а не к уменьшению использования ресурсов. И в значительной степени!

*Так что же происходит? Одно из возможных объяснений — это чувство вины. Когда люди регулярно потребляют много продуктов и быстро избавляются от них, то им вполне может казаться, что переработка отходов решит проблему и ослабит негативные чувства, связанные с избыточным потреблением. А как только чувство вины немного отпускает, люди позволяют себе расслабиться и потреблять даже больше, чем им нужно, оправдывая это последующей переработкой отходов.*

Возможно и то, что оправданием в данном случае служит знание, что отходы в любом случае будут переработаны. Люди говорят себе: «Раз уж это все равно переработают, то, наверное, не имеет значения, использую я немного больше или нет».

Независимо от того, чем руководствуются люди, когда позволяют себе расходовать больше ресурсов, чем обычно, ясно одно. Предоставлять людям приспособления для переработки отходов, чтобы побудить их бережно относиться к окружающей среде, хотя и очень важно, но недостаточно для достижения желанного результата — особенно в тех ситуациях, когда потребляемый ресурс или бесплатен, или очень дешев. Вот что обнаружилось при

исследованиях, связанных с переработкой бумаги, и это может оказаться проблемой и для вас, если вам будет нужно добиться от своих коллег экономного отношения к природным ресурсам.

Вот подходящий пример. Представьте, что вам вдруг «повезло» быть выдвинутым на звание нового чемпиона по охране окружающей среды в своем офисе, поэтому теперь перед вами стоит незавидная задача убедить своих коллег экономно расходовать бумагу, а также ввести в обиход другие способы помощи окружающей среде, такие, например, как выключать свет, покидая здание.

Представьте также, что вы предприняли для этого соответствующие меры, а именно: поставили по всему офису урны для мусора и вкрутили повсюду энергосберегающие лампы. Однако вы знаете, что эти средства могут вызвать обратный эффект, заставив ваших коллег бездумно тратить ресурсы (вместо того чтобы их экономить), поэтому вы осознаете необходимость дополнительных шагов, которые свели бы на нет потенциальный эффект расслабления. Что же это должны быть за шаги?

Ну, во-первых, вам стоит снабдить каждую урну и каждый выключатель надписью, которая утверждает, что при всей полезности повторной переработки ресурсов для окружающей среды их экономия еще полезнее. Необходимость этих надписей подтверждена последними исследованиями, которые показывают, что люди хорошо осведомлены о пользе переработки отходов, но о том, во сколько она обходится, знают гораздо меньше.

Во-вторых, вы можете воспользоваться принципом обязательства и последовательности и выдвинуть на первый план обещания, связанные с защитой окружающей среды, которые люди, возможно, давали в прошлом. Но будет еще лучше, если вы до начала осуществления своей программы сможете узнать об обязательствах подобного рода, взятых на себя людьми.

Вспомните исследование, проведенное в отелях и описанное в главе 9, в котором постояльцев просили при регистрации подписать обязательство. Этот шаг привел не только к росту количества случаев повторного использования полотенец и постельного белья, но и заставил гостей чаще выключать свет и телевизор, выходя из номера. Вот пример позитивного побочного эффекта.

Один из самых известных и наиболее важных законов при создании стратегии изменения чужого поведения — *сделать изменение легким для людей*. Результаты исследований, подобных описанным выше, добавляют к этому оговорку: *обеспечивать людей средствами, облегчающими им изменение, хоть и очень важно, но не всегда достаточно*.

Умелый субъект влияния будет учитывать, помимо всего прочего, *потенциальный эффект расслабления*, поэтому *включит в свою стратегию некоторые небольшие меры для его устранения, которые и обеспечат итоговый успех*.

# **11. Как увеличить производительность труда работников<sup>2</sup>**

Увеличение производительности труда работников может быть проблемой даже для самого компетентного руководителя. К счастью, многие менеджеры располагают значительным набором средств для повышения мотивации. Так, один из наиболее распространенных способов повысить мотивацию состоит в том, чтобы просто увеличить зарплату особенно продуктивным сотрудникам.

Другой вариант — поощрить какого-то служащего, включив его в программу участия в прибылях. Также можно обеспечить лучшим работникам общественное признание, предложив им значимые призы, например iPhone, дополнительные выходные или даже обед с президентом компании.

Хотя подобные приемы могут быть вполне эффективны, у них есть и недостатки. Например, поощряя сотрудников с помощью финансовых стимулов, вы можете создать этим новые ориентиры на будущее. Работник, который однажды получил высокую плату за выполнение какой-то задачи, скорее всего, станет надеяться, что подобные денежные поощрения ждут его и в дальнейшем, а если их не будет, его мотивация понизится. Поэтому финансовые стимулы порой могут способствовать разрушению любой внутренней мотивации служащих. Но, пожалуй, еще важнее этого соображения тот простой факт, что финансовые стимулы дорого обходятся организации.

В то же время исследования ученых-бихевиористов показывают нам, что, добавив к рецепту производительности один-единственный ингредиент, вы сможете значительно улучшить результат и притом совершенно бесплатно. Все, что вам для этого потребуется, — одно маленькое изменение, которое займет всего пять минут.

Помните Адама Гранта, профессора Уортонской школы бизнеса, которого мы упоминали в главе 6? Он полагал, что работники часто не могут реализовать свой потенциал из-за одного очень важного, но

отсутствующего в их деятельности компонента: они утратили ощущение значимости и содержательности своей работы. Грант пришел к выводу, *что если им напоминать о том, почему их работа важна, то их мотивация и, как следствие, производительность заметно возрастут.*

Чтобы проверить эту идею, он провел исследование в колл-центре университета, работники которого занимались поиском потенциальных жертвователей в фонды поощрительных стипендий. Сначала Грант произвольно разделил служащих колл-центра на три группы. Первая группа читала истории, написанные другими служащими, которые рассказывали о личных выгодах, полученных ими от этой работы. Как правило, сотрудники писали о полученном ими пакете финансовой помощи и о возможностях для развития личных навыков и знаний, которые дала им работа. Эту группу Грант назвал «группой личной выгоды».

Другая группа читала истории, написанные студентами, которые получали стипендии как раз из средств, найденных этими служащими. Студенты рассказывали, как приобретенные знания оказали чрезвычайно положительное воздействие на их жизнь, дав им способ достигнуть желанных целей и осуществить мечты, которые в противном случае так и остались бы невыполнимыми. Эту группу Грант назвал «группой значимости задания».

И наконец, еще одна, контрольная, группа вообще не читала никаких историй. Впоследствии Грант подсчитал число твердых обещаний сделать пожертвования и реальное количество средств, собранных всеми сотрудниками колл-центра за неделю до исследования и месяц спустя.

То, что он обнаружил, было просто поразительным.

У контрольной группы и у «группы личной выгоды» результаты были практически одними и теми же до и после эксперимента: они получили примерно одинаковое количество обещаний и реально заработанных средств. А вот «группа значимости задания» за неделю добилась более чем двукратного увеличения обещаний пожертвования: они получили 23 вместо обычных 9. И реальных денег они за ту же неделю заработали намного больше: 3130 долларов вместо 1288.

Так что же такого особенного было в этом подходе, который привел к столь невероятному росту результативности? Дальнейший анализ

показал: причина в первую очередь в том, что служащие, прежде работавшие без особо сильной мотивации, стали буквально рваться в бой, ознакомившись с трогательными личными историями студентов. Воочию убедившись в положительных результатах своей деятельности, они как пришпоренные принялись делать больше звонков в час, обзванивали больше людей и, как следствие, собрали больше пожертвований.

Этот опыт может послужить вам наглядным уроком во всем, что касается необходимости мотивировать других людей. Вне зависимости от того, идет ли речь о частной корпорации, работе в общественном секторе или о социальном предприятии, значимость и содержательность можно найти в любой деятельности.

*Поэтому небольшое изменение, которое мы рекомендуем руководству, — это совершить несколько простых шагов, гарантирующих, что служащие не потеряют ощущения важности своего труда.*

Что же это за шаги? Фирмам, которые еще не распространили у себя практику запрашивать письменное мнение клиента о том, насколько полезными оказались для него конкретный работник, продукт или услуга, мы советуем заняться этим немедленно.

Тем, кто уже практикует этот подход, сопровождая его, возможно, вывешиванием отзывов и мнений на доске объявлений, можно порекомендовать другое маленькое изменение, которое способно оказать большое влияние. Лучше не оставлять эти сведения на волю случая в надежде, что служащие поспешат их прочесть, а самому заинтересовать ими сотрудников. Точно так же, как Адам Грант в ходе своего эксперимента привлек внимание работников колл-центра к историям, связанным с результатами их усилий, любой другой руководитель может перед началом каждого рабочего совещания зачитывать отзыв какого-нибудь клиента о хорошо проделанной работе.

С учетом идей, которые мы обсуждали в главе о стратегии обязательства, еще более действенным, возможно, было бы попросить сотрудников скомпоновать свои самые любимые истории в своеобразный сборник, чтобы они сами, а не руководитель, читали их вслух.



Еще один вариант, который мог бы прийти в голову мудрому руководителю, — пригласить клиентов самих рассказать свои истории, чтобы сотрудники могли лично пообщаться с теми, кому помогли. В наши дни благодаря таким технологиям, как Skype и FaceTime, клиентам не придется даже приходить для этого в офис компании, поэтому люди, работающие, например, в Эймсе, штат Айова, легко смогут ознакомиться с результатами своей деятельности на благо тех, кто находится в Найроби, Кения.

О достоинствах этого подхода свидетельствует все то же исследование Адама Гранта, который дал сотрудникам колл-центра возможность встретиться со студентами лицом к лицу и услышать их истории, которые мощно сказались на мотивации и способствовали успеху.

Сферы применения этой важной мелочи бесчисленны. Так, фармацевтические компании могли бы постоянно напоминать своим коммерческим представителям о значимости их труда для пациентов, прося последних описывать, как улучшилась их жизнь благодаря применению того или иного лекарства. Социальные работники и помощники по дому будут, вероятно, чувствовать себя более нужными, если станут из первых рук узнавать, насколько благодаря им переменялась жизнь их подопечных.

Наконец, подводя итог своим опытам в колл-центре, Грант описал один грустный плакатик, который видел над чьим-то столом. Он гласил: «Хорошо сделать свою работу — это как обмочить темные штаны. Возникает теплота, которую замечаешь только ты». Так что вполне возможно, что самое простое, но в то же время самое важное изменение, на которое может пойти руководитель, — это просто говорить «вы молодцы» своим служащим, если они делают доброе дело.

2 Время приготовления: пять минут.

## **12. Чего следует избегать, чтобы принятые решения приводили к успеху**

В 1973 году Барри Диллер, вице-президент отдела американской Телерадиовещательной компании (ABC), занимающегося программами, показываемыми в прайм-тайм, уплатил рекордную сумму за право показа одного фильма. Он выложил 3,3 миллиона долларов за то, чтобы телезрители по всей стране увидели фильм «Приключения Посейдона».

Удивляет не только громадность суммы (5,3 миллиона в сегодняшних долларах). Еще до начала переговоров о сделке Диллер знал, что потеряет на ней по крайней мере 1 миллион долларов, и это выглядит еще более странно.

Но что заставило руководителя, имеющего многолетний опыт работы в телепроизводстве, заплатить больше, чем он должен был, чем хотел и даже больше, чем необходимо? И если речь идет уже о ваших личных переговорах, то на какие небольшие изменения вам нужно будет пойти, чтобы избежать подобной ошибки?

Отвлечемся на время от телевидения 1970-х годов и переместимся в совершенно другую среду — в современную школу бизнеса. Приступив к чтению своего курса лекций на тему ведения переговоров, Макс Бэзермен, преподаватель в Гарвардской школе бизнеса, в первый же день провел интересный эксперимент. Он вынул из своего бумажника купюру в 20 долларов и выставил ее на аукцион. Любой студент мог принять в нем участие при условии соблюдения двух правил. Каждый раз можно было повышать ставку только на один доллар, а участник, занявший второе место, в качестве штрафа должен был заплатить сумму, эквивалентную его последнему предложению, не получая ничего взамен. Аукцион начался, и все быстро стали поднимать руки, надеясь по дешевке приобрести наличные деньги. «Всегда одно и то же, — комментирует Бэзермен этот момент. — Все

начинают азартно предлагать цену». А потом происходит интересная вещь.

По мере того как цена купюры начинает приближаться к 14–16 долларам, всякий претендент на нее внезапно осознает, что не он один надеется урвать куш. Люди вдруг перестают поднимать руки, засовывают их поглубже в карманы, и по мере того, как претенденты отказываются делать ставки, в игре остаются только два самых высоких предложения. И в этот момент происходит нечто действительно интересное. Сами того не понимая, два оставшихся игрока оказываются пойманы в ловушку. Вместо того чтобы играть ради победы, они теперь играют, чтобы не проиграть.

Любому стороннему наблюдателю ясно, что претенденты должны сократить свои потери прежде, чем аукцион выйдет из-под контроля. Но они редко так поступают. Бэзермен утверждает, что он провел более 200 таких аукционов — и только в одном случае игра закончилась прежде, чем ставка достигла 20 долларов. Иногда купюра в 20 долларов продается более чем за 100 долларов. А однажды она была продана за рекордные 204 доллара!

Почему так происходит? Вероятно, во время аукционов Бэзермена имеет место совокупное воздействие двух важных принципов убеждения, влияющих на поведение претендента на победу.

*Первый принцип — это обязательство и последовательность (его суть заключается в том, что если человек берет на себя даже небольшое обязательство, то под влиянием собственного чувства долга и внимания со стороны остальных он чувствует себя обязанным его выполнить).*

Вступить в аукцион Бэзермена можно было, имея всего лишь 1 доллар, — обязательство достаточно небольшое, поэтому многие готовы были его принять. Неудивительно, что большое количество людей поднимало руку. Приращение ставки всего лишь на 1 доллар подстегивало желание претендента быть верным своему обязательству. Он словно говорил себе: «Я уже предложил доллар, так что если я подниму цену еще на один, то ничего страшного». Конечно, он быстро осознавал, что не он один участвует в аукционе, да и борьба идет за ограниченный ресурс (не забывайте, что только один человек мог успешно предложить цену за купюру в 20 долларов). И тогда начинал

действовать *второй принцип убеждения*: на первое место выходило не желание победить, а потребность избежать проигрыша.

То же самое, в сущности, и произошло с вице-президентом ABC Диллером. Когда он узнал, что другие телерадиовещательные компании тоже заинтересованы в покупке прав на показ фильма, он уже потратил достаточно много времени и средств, чтобы выиграть тендер. К тому же он должен был думать о своей репутации, поэтому дальше мог двигаться только в одном направлении. Диллер продолжал повышать цену и в результате быстро перешел границу, за которой, как он понимал, его деньги будут улетать на ветер.

Эта история иллюстрирует ловушку, в которую часто попадают конкурирующие участники переговоров и которая называется *эскалацией обязательств*. Но ее жертвами становятся не только отдельные люди. Примерно в то же самое время, когда Диллер вел свои переговоры, планировался запуск атомной электростанции стоимостью 70 миллионов долларов, принадлежащей Long Island Lighting Company. К тому моменту уже было доказано, что электростанция нерентабельна, однако, несмотря на это, компания продолжала вкладывать в нее средства. Должно было пройти еще десять лет, чтобы на проект махнули рукой — и затраты компании достигли более 6 миллиардов долларов!

Понимая, что эскалация обязательств обычно ничем хорошим не кончается, ведь она чревата возможной потерей денег и других ресурсов, многие используют стратегии, призванные уменьшить вероятность попадания в эту ловушку.

Вот одна из наиболее распространенных стратегий: *принятие принципиально важного решения об участии в переговорах поручается одному человеку, а ведение непосредственных переговоров — другому*. Например, компания, планирующая внедрение новой системы программного обеспечения, может доверить выбор этой системы одному сотруднику, зато следующий после этого этап работы — переговоры о покупке — возложить на его коллегу. Смысл заключается в том, что, разделив выполнение задачи между двумя исполнителями, можно избежать эскалации обязательств и потенциального попадания в финансовую ловушку.

Теоретически эта стратегия довольно неплоха, но иногда она терпит неудачу по причине, которую часто упускают из виду. Хотя

стратегия разделения ролей сотрудников на принимающего решение и переговорщика исключает физическую связь между ними, она не помогает устранить их возможную связь психологического характера. Отсюда вытекает интересный вопрос. Не может ли переговорщик попасть в ловушку обязательств, взятых принимавшим решение сотрудником, лишь потому, что эти люди поддерживают между собой отношения? И если это все-таки произойдет, то будет ли результат таким же плачевным, как у Барри Диллера и студентов Макса Бэзермена?

Желая проверить это, социологи Брайан Гуния, Ниро Сивэнэтен и Адам Галински провели ряд экспериментов. В одном из них участники сначала читали отчет вице-президента по финансам, решившего инвестировать 5 миллионов долларов в отдел своей компании, занимающийся работой с потребителями. Они также узнали, что в последние пять лет этот отдел работал значительно хуже, чем другие, в которые вице-президент не хотел вкладывать средства.

Затем участников попросили вообразить, что их только что назначили новым вице-президентом компании, и подумать, куда бы они инвестировали 10 миллионов долларов. При этом половине из них сказали до принятия решения взглянуть на ситуацию глазами предыдущего вице-президента и представить, что он чувствовал и думал, принимая решение об инвестициях. Другую половину участников просили просто проявить объективность и не принимать во внимание действия и намерения прежнего вице-президента.

Результаты показали, что все те участники, которых просили подумать о предыдущем вице-президенте, не только подпадали под влияние его пагубных финансовых решений, но также были в большей степени склонны добавлять к прежним обязательствам новые и инвестировать в тот отдел на 40% больше денег, чем контрольная группа. Самое интересное, что это происходило, несмотря на то что всем участникам была обещана денежная премия в размере 50 долларов, если их решения приведут к увеличению прибыли компании.

Но подождите секундочку. Сегодняшний быстро меняющийся и агрессивный деловой мир не дает людям возможности и на себя толком оглянуться — не говоря уж о том, чтобы оглядываться на других. Прочитав это, многие сотрудники компаний, которым

поручают принимать решение о покупке и вести переговоры, вероятно, вздохнут с облегчением, полагая, что в отсутствие какой бы то ни было связи между ними вряд ли что-то сможет негативно повлиять на их работу.

*Но дальнейшие исследования показали, что подобный оптимизм не совсем уместен. Ученые обнаружили, что даже поверхностной связи — такой как общий день рождения или год окончания учебного заведения — может оказаться достаточно для попадания в ловушку чужих обязательств.*

Так какие же небольшие изменения помогут вам избежать этого? Представьте себе, что вы руководите отделом закупок в своей компании и вам надо набрать сначала команду сотрудников, принимающих решения о покупке, а затем команду переговорщиков. Результаты описанных выше исследований показывают, что для первой команды будет лучше выбрать тех людей, которые имеют наименьшее количество связей с будущими членами второй команды.

Менеджеры также могут найти сферу для применения результатов этих исследований. Как ни соблазнительно было бы повысить в должности одного из лучших сотрудников отдела продаж, но связь, которую этот человек, вероятно, поддерживает с предыдущим менеджером по продажам, может способствовать проведению в жизнь тех решений и стратегий, от которых вам хотелось бы отказаться. С другой стороны, если вы хотите продолжить применять подходы и стратегии, которые использовал предыдущий менеджер, то назначение этого человека стало бы вполне оправданным шагом.

И разумеется, очень важно понимать, какие небольшие, но важные факторы могут оказать влияние на ход ваших личных переговоров. Одного знания их было бы достаточно, чтобы избежать ситуаций, подобных той, в которую попал Диллер с «Приключениями Посейдона» и которые могут привести к краху вашего бизнеса.

Например, исследование, проведенное Джеффри Пфеффером в Стэнфордской школе бизнеса, показало, что если вы наблюдаете за каким-то отдельным проектом в своей организации, будет лучше поручить оценку его успеха другому сотруднику (дело в том, что сами вы будете склонны преувеличивать его ценность — и даже слишком). И не забывайте, что чем меньше связей с вами будет иметь этот человек, тем более объективной окажется его оценка.



## 13. Какая важная мелочь является ключевой при планировании стратегии убеждения

«Да» — это, вероятно, самое замечательное слово, которое мы можем услышать, пытаясь убедить человека поступить определенным образом. Но часто чье-то «да» в ответ на нашу просьбу оказывается недостаточно, чтобы работа была выполнена. Это особенно верно в тех случаях, когда долгожданное «да» нам сказали, а к действию приступили с задержкой.

Многим памятна ситуация, когда коллега сначала с готовностью соглашается нам помочь («Не беспокойся, я подниму вопрос о твоём предложении на совещании на следующей неделе»; «Конечно, я перешлю тебе тот отчет»; «Предоставь это мне. Я с удовольствием свяжу тебя с вице-президентом»), а потом забывает о своём обещании. Дело, вероятно, не в том, что люди равнодушно относятся к нашим просьбам (по крайней мере, хотелось бы на это надеяться). Просто вокруг них столько отвлекающих моментов, что, даже дав согласие помочь вам, человек далеко не сразу приступает к делу, и за это время обещание легко может вылететь у него из головы.

К счастью, наука убеждения может подсказать вам, что существует скромная и зачастую не принимаемая в расчет стратегия, с помощью которой вы сможете поощрять людей выполнять свои обязательства. А именно: попросите их составить конкретный план того, где именно, а также когда и как они приступят к выполнению обещанного. Ученые-бихевиористы называют подобные планы *намерениями по воплощению*.

Хорошей иллюстрацией того, какую большую пользу вы можете получить с помощью этого маленького дополнительного изменения, предназначенного способствовать превращению чужого намерения в реальное действие, служит ряд экспериментов, проведенных исследователями Дэвидом Никерсоном и Тоддом Роджерсом.



Они хотели узнать: если попросить потенциальных избирателей составить конкретный план маршрута до избирательного участка в день выборов, повлияет ли это на их готовность голосовать. Чтобы ответить на этот вопрос, они решили провести опыт, в котором было бы задействовано множество людей, имеющих право голосовать на предварительных выборах президента в 2008 году. Ученые заходили домой к этим людям и дальше действовали в соответствии с одним из нескольких различных сценариев.

Первый сценарий, «Стандартный», подразумевал, что каждого избирателя будут поощрять голосовать, напоминая о выборах и сообщая, что голосование — важная гражданская обязанность. Второй сценарий, «Самопрогноз», был, по сути, почти таким же, как и «Стандартный», но содержал в себе один дополнительный вопрос — намеревается ли человек голосовать или нет? Этот сценарий был основан на предыдущем исследовании, показывающем, что если попросить кого-то сообщить, совершит ли он социально желательный поступок, и побудить его ответить утвердительно, он будет ощущать себя обязанным сдержать слово.

Наконец, третий сценарий, «План голосования», был идентичен второму, но включал также три дополнительных вопроса, призванных побудить тех, кто выказал намерение голосовать, тут же разработать план своих действий на день выборов. Вот эти вопросы: «В какое время вы будете голосовать?», «Откуда вы приедете?» и «Как вы будете готовиться к голосованию?» Основная идея заключалась в том, что ответы на эти конкретные вопросы помогут людям разработать конкретный план, в котором будут учтены все возможные обязательства, и это поможет им справиться со своей задачей в предстоящий день выборов.

Имелся и контрольный сценарий, подразумевавший полное отсутствие каких-либо контактов с потенциальными избирателями.

Понимая, что будет неразумно просить людей после выборов сообщить, голосовали они или нет, поскольку полученные данные могли бы оказаться искаженными и неточными, исследователи вместо этого проанализировали официальные сведения по явке избирателей, чтобы определить, кто добрался до участков и проголосовал.

Подсчеты показали, что самым эффективным сценарием был «План голосования», поскольку благодаря ему явка увеличилась более

чем на 4% по сравнению с контрольным. Кроме того, исследователи выяснили, что сценарий оказался наиболее эффективным в случае тех семейств, в которых право голосовать имел только кто-то один: явка этих избирателей увеличилась на 9,1%.

Хотя возможных объяснений полученных результатов может быть несколько, наиболее логичным кажется следующее: семейство, где право голоса имеет не один человек, куда с большей вероятностью составит требуемый план голосования спонтанно, нежели семейство с единственным правомочным избирателем, ведь у таких семейств больше планов и обязательств на день. Из этого следует, что семейству с единственным избирателем чья-то просьба составить план может оказаться более полезной, чем тому, в котором избирателей несколько.

*Из этого исследования становится ясно, что просто услышать «да» от другого человека часто является отправной точкой, а не конечным пунктом стратегии убеждения. Чтобы оптимизировать вероятность того, что люди осуществят высказанные ими намерения, вам надо задать им несколько дополнительных вопросов, уточняющих, как именно они планируют добиваться обещанной цели.*

Однако это не должно выглядеть как чрезмерная требовательность или же мелочная опека. Вопросы могут касаться просто мелких деталей или определенных аспектов задачи.

Так, инструктор в клубе для худеющих может в конце каждого занятия деликатно интересоваться, как каждый участник планирует добираться до спортзала в следующий раз, в какое время он уйдет с работы и позаботился ли он о том, с кем оставить детей. Он может даже рассказать об этих планах другим участникам, поскольку это принесло бы дополнительную пользу. Во-первых, таким образом все узнали бы о планах друг друга (и возникло бы приятное ощущение единодушия в соответствии с действием принципа обязательства и последовательности), во-вторых, каждый получил бы больше сведений о других участниках, что укрепило бы будущие обязательства. Например, двое, выяснив, что они живут рядом, могли бы начать ездить на занятия вместе.

Аналогичным образом и сотрудники могут эффективнее убеждать коллег из других отделов приходить на регулярные еженедельные встречи, всего лишь немного изменив стандартный вопрос: «Вы сможете прийти на встречу в эту среду в 16:00?» Вместо этого будет

лучше спросить: «Каковы ваши планы перед нашей встречей в 16:00 в эту среду?»

Поразительный результат такого маленького изменения в вопросе был продемонстрирован исследованием, призванным помочь людям в поиске работы. Принимая во внимание тот факт, что всех претендентов, приходящих в бюро по трудоустройству, обычно спрашивают, какие действия они предприняли за последние две недели, чтобы найти работу, этот привычный вопрос изменили так, чтобы направить внимание людей на их будущие намерения: «Какие действия, которые могут помочь вам найти работу, вы предпримете за следующие две недели?»

Исследование, проведенное Behavioural Insight Team при поддержке правительства Великобритании, ясно продемонстрировало, что маленькое изменение может принести большую пользу. За трехмесячный испытательный срок в группе соискателей, которым предложили составить план намерений по воплощению цели, имело место почти на 20% больше отказов от статуса безработного, нежели в контрольной группе, членам которой задавали стандартный вопрос.

Подобная стратегия убеждения применяется и для содействия другому социально важному поведению — вакцинации. Ученый-бихевиорист Кэтрин Милкмен с коллегами провела исследование в большой компании, предлагающей бесплатные прививки от гриппа своим служащим. В ходе этого эксперимента правомочные сотрудники получили рассылку с напоминанием о возможности сделать прививку от гриппа в одной из клиник компании, а также с указанием дат приема и адресов этих клиник.

У исследования было два дополнительных варианта. В первом служащие получили памятки с просьбой самостоятельно вписать предполагаемую дату прививки. Второй вариант почти не отличался от первого, в нем только требовалось конкретизировать свои намерения еще сильнее: в памятку нужно было вписать не только дату, но и время, когда сотрудник планировал сделать прививку. В результате ученые выяснили, что памятка, к которой нужно было добавить лишь дату, повысила число сделавших прививку от гриппа на 1,5% по сравнению с действием стандартного напоминания. А вот памятка с просьбой указать более точные сведения — и дату, и время — смогла повысить то же число на 4,2%.

Хотя на первый взгляд эти проценты могут показаться небольшими, не следует забывать о той пользе, которую исследование принесло крупной многонациональной компании: вакцинация не только помогла привитым служащим самим избежать гриппа, но избавила всех остальных офисных работников от опасности заразиться. К тому же — что особенно интересно — в этом исследовании, в отличие от других, которые были описаны ранее, служащих просили заявить (или в данном случае написать) о своих намерениях конфиденциально, а не публично.

В тех экспериментах, которые мы обсуждали до этого, речь чаще всего шла об обязательствах, взятых публично, но это исследование продемонстрировало, что эффективными могут быть даже обязательства, принятые тем или иным человеком конфиденциально, что свидетельствует о гибкости этой стратегии убеждения.

## **14. Что может заставить людей поддаться на ваши уговоры**

Иногда все наши попытки убедить в чем-либо других людей терпят неудачу, несмотря на все наши старания и отличное знание того, как это следует делать. Можно привести десятки причин, по которым правильная стратегия не приносит желаемого результата и люди в конечном итоге не хотят делать то, что они вроде бы делать должны.

Вне зависимости от того, пытаетесь ли вы убедить кого-то совершить благотворительный взнос, правильно питаться, заменить нынешнего поставщика на вашу фирму или просто внедрить новые способы работы в офисе, неудачные попытки убедить кого-либо чаще всего можно объяснить очень просто: люди понимают, что должны изменить свое поведение, но им просто не хочется делать это прямо сейчас.

Исследования, проводимые социальными психологами Дэном Гилбертом, Яковом Тропе и Нирой Либерман, показывают, что люди, как правило, совсем по-разному думают о событиях ближайшего и отдаленного будущего. О том, что произойдет в ближайшем будущем, они думают очень конкретно, но будущее, которое наступит нескоро, видится им в общих чертах.

Скажем, если вы попросите своих сотрудников в выходные поработать в качестве добровольных помощников в местном приюте для бездомных, то они, вероятнее всего, будут оценивать эту задачу по-разному, в зависимости от того, предстоит ли им отправиться в приют в эти выходные или лишь через восемь месяцев. Если речь идет об этих выходных, тогда они, по-видимому, сосредоточатся на том, чем им придется пожертвовать — скажем, несколькими лишними часами сна, запланированным походом по магазинам или просмотром спортивной передачи по телевизору.

С другой стороны, если вы попросите их сделать то же самое, но в выходные через восемь месяцев, ваши служащие, скорее всего, будут оценивать предложенное мероприятие в рамках более общих представлений о жизни и подумают о том, как оно соотносится с их

моральными ценностями, их принципами и взглядами. Вот почему те, кому предложат поработать в приюте через несколько месяцев, будут более склонны скорее спрашивать себя: «Должен ли я этим заниматься?», а не «Хочу ли я этого?» Если позже они придут к заключению, что помогать нуждающимся — благое дело, то тогда они, скорее всего, согласятся на вашу просьбу и выполнят свое обязательство.

Ученые-бихевиористы Тодд Роджерс и Макс Бэзермен называли эту стратегию принуждения к обязательству *привязкой к будущему*. Для применения этой стратегии вам потребуется внести в ваш подход некоторые небольшие изменения.

*Вместо просьбы сразу дать согласие на изменение, лучше предложите людям пойти на перемены, которые произойдут в отдаленном будущем — при условии, конечно, что они пойдут всем на благо и полностью согласуются с жизненными ценностями вашей аудитории.*

Чтобы показать, насколько эффективно это небольшое изменение, был проведен эксперимент, участникам которого сказали, что им необходимо уменьшить потребление газа, и для этого предполагается повысить его цену на 20% за галлон.

При этом одной половине участников сказали, что эта мера будет введена уже совсем скоро, а другой — что через четыре года. В первом случае, как и ожидалось, подобное решение поддержало лишь 26% участников, а во втором (когда объявили, что официальное повышение цены на газ произойдет только через четыре года) политика подорожания газа вызвала положительную реакцию более чем у 40% опрошенных.

Многие другие эксперименты, которые проводила та же группа ученых, дали схожий результат применительно к таким сферам жизни, как благотворительность и здравоохранение.

Ученые, изучающие влияние поведения людей на экономику, ярко продемонстрировали всю эффективность этого приема в такой важной области жизни, как откладывание средств на будущее. Ричард Тэлер, один из авторов книги «Толчок» (Nudge), и его коллега по исследованиям Шломо Бенарци показали, что можно значительно увеличить количество людей, участвующих в плане по накоплению сбережений с помощью программы, названной ими «Завтра накопи

больше». При этом от работников не требовалось сразу же становиться участниками программы. Их просто просили дать обязательство добавлять к накоплениям часть своей будущей прибавки к зарплате.

Программа пользовалась успехом по многим причинам, но в первую очередь потому, что ее создателям удалось заставить людей думать о ней не конкретно («Моя ежемесячная зарплата всегда будет меньше»), а абстрактно, в контексте их моральных ценностей и реализации их основных жизненных целей («Я должен сделать это, потому что это важно и пойдет на благо моей семье» и т.п.).

*Результаты этого исследования показывают, что если вы предвидите сопротивление вашей просьбе незамедлительно изменить свое поведение, то вы достигнете большего успеха, если вместо этого попросите человека дать обещание пойти на перемены в будущем, указав конкретный срок.*

Например, представьте, что вы менеджер и перед вами стоит задача внедрить в вашу организацию новую систему или процедуру, которая будет выгодна для всех, кого она коснется. Представьте себе также, что в прошлом подобного рода попытки не увенчались успехом, поэтому вы предполагаете, что ваши планы будут встречены сопротивлением. Однако небольшое изменение в подходе может дать вам значительное преимущество.

Попросите сотрудников согласиться на перемены, которые произойдут через три месяца. Скорее всего, в этом случае вас поддержит больше людей и они будут более склонны выполнить свои обязательства, чем если вы предложите им сразу принять перемены.

Другая потенциальная сфера, в которой можно применить принцип привязки к будущему, это коммунальные услуги, такие как широкополосный Интернет, кабельное телевидение и тарифные планы операторов сотовой связи.

Чтобы вынудить потребителя подписать договор на обслуживание на наиболее выгодных для поставщика условиях, последний часто требует от клиента согласие на предоставление услуги в течение фиксированного срока (скажем, 18 или 24 месяцев). Понимая, что от них хотят сразу же получить привязку к будущему, многие потребители возражают, поскольку немедленно начинают думать, во что им обойдется такой договор. Но если привязка к будущему должна будет вступить в действие лишь через три месяца после подписания

договора, это не только уменьшит количество возражений со стороны клиентов, но будет выгодно и поставщику услуги, который сможет сохранить каждого потребителя в течение трех дополнительных месяцев.

От такого изменения выиграют все, ведь клиенты получают возможность за эти три месяца оценить, насколько они удовлетворены обслуживанием.

Конечно, мы не будем спорить с тем, что в идеальном мире никому не пришлось бы ничего дожидаться. Но, как мы иногда говорим нашим издателям, лучше поздно, чем никогда.



## 15. Как убедить людей действовать во благо их будущему

Ежедневно мы ощущаем, как всевозможные убеждающие послания апеллируют к нашему чувству долга и моральной ответственности перед окружающими. Скажем, реклама призывает нас обязательно застраховать жизнь всех своих родных. Политические деятели говорят, что мы должны поддерживать местного производителя, приобретая «родной» продукт. А защитники окружающей среды утверждают, что ради будущих поколений мы обязаны беречь природные ресурсы. Наконец, наша совесть говорит нам, что нужно заботиться о своих стареющих родителях, раз они столько для нас сделали.

Совершенно очевидно, что у нас есть обязательство поступать правильно перед очень большим количеством людей, но как насчет того, кому мы обязаны больше всего? Иными словами, как насчет завтрашнего себя?

Ученые Кристофер Брайан и Хэл Хершфилд исследовали гипотезу, согласно которой можно убедить человека совершать поступки, выгодные и полезные для него в отдаленном будущем (даже если в ближайшее время они, скорее всего, обойдутся ему дорого), взывая к его чувству моральной ответственности перед завтрашним собой.

Полагая, что большинство проявляет опасное легкомыслие, не соблюдая режима экономии и, соответственно, не заботясь о материальном обеспечении своего будущего, Брайан и Хершфилд занялись изучением определенного поведения — откладывания денег на пенсию. Чтобы проверить свои идеи, исследователи провели эксперимент с участием почти 200 сотрудников университета, которые не слишком-то заботились о своем личном пенсионном плане.

Всем сотрудникам, участвовавшим в исследовании, отправили письмо с напоминанием о том, как важно откладывать средства на пенсию, и с настоятельной рекомендацией увеличить свою норму накоплений. Однако последний пункт этого письма заметно отличался в зависимости от того, члену какой из двух произвольно сформированных групп оно было направлено.

Попавшие в «группу стандартной заинтересованности в будущем» участники прочли:

*«Мы убедительно просим вас учесть свои долгосрочные интересы и прямо сейчас начать откладывать больше денег. Помните, что ваше благосостояние в отдаленном будущем под угрозой. От вашего сегодняшнего решения зависит, на какие средства вы сможете рассчитывать тогда, когда выйдете на пенсию».*

В то же время участники, оказавшиеся в «группе обязательства перед завтрашним собой», прочли:

*«Мы убедительно просим вас учитывать ответственность, которую вы несете перед самим собой за получение достойной пенсии, и прямо сейчас начать откладывать больше денег. Помните, что ваше финансовое будущее полностью зависит от вас. От вашего сегодняшнего решения зависит, на какие средства вы сможете рассчитывать тогда, когда выйдете на пенсию».*

Через две недели исследователи попросили университетскую службу выплат сообщить им, насколько участники эксперимента пересмотрели свою норму накоплений по пенсионному плану после прочтения письма. Выяснилось, что члены «группы обязательства перед завтрашним собой» увеличили свою норму на 0,85% больше, чем получившие письмо, направленное на «стандартную заинтересованность в будущем».

На первый взгляд это не такое уж и большое различие, но важно учитывать итоговый результат. Представьте себе, что некий 30-летний человек, зарабатывающий в среднем 45 485 долларов в год, увеличивает свой стандартный 5-процентный вклад до 5,85%. Даже если предположить, что за все последующие годы он не получит повышения по службе, все равно после выхода на пенсию в 65 лет это маленькое увеличение даст ему дополнительные 68 797 долларов сбережений (по самым скромным подсчетам). Не говоря уже о том, что у него появится возможность уйти на пенсию на полтора года раньше просто благодаря той верной реакции, которую вызвало у него убеждающее послание об ответственности перед собой!

Результат исследования свидетельствует, что *апеллирование к моральной ответственности человека перед завтрашним собой может быть мощной стратегией влияния*. Однако важно отметить, что послание с соответствующей мыслью подействовало не на всех.

В ходе эксперимента оказалось, что чем более сильную связь человек чувствует с завтрашним собой, тем скорее он готов измениться к лучшему. Это можно подтвердить тем, что, как обнаружили исследователи, на людей, чья связь с завтрашним собой была слабой, оба типа письма воздействовали одинаково.

Означает ли это, что, поощряя людей составлять финансовые планы на отдаленное будущее, вы будете вынуждены так или иначе выявлять среди них тех, кто особенно тесно связан с завтрашним собой и воспримет ваше послание правильным образом? На самом деле нет.

Хоть стратегия, примененная учеными, подействовала не на всех, послание типа «обязательство перед завтрашним собой» дало в итоге не худший результат, чем послание, направленное на «стандартную заинтересованность в будущем», среди тех, кто такой связи не ощущал, и этот факт показывает, что в качестве основной разумнее, пожалуй, использовать первую стратегию.

Идея о том, что обращенная к людям простая просьба должна подчеркивать их моральную ответственность перед завтрашним собой, может значительно повлиять далеко не только на размер пенсионных накоплений, поэтому ее обязательно следует донести до финансовых консультантов, менеджеров по персоналу и прочих лиц, отвечающих за экономическую политику в организациях. Но есть ли более эффективный способ обратить внимание людей на важность этой ответственности? Оказывается, есть — показать человеку, как он будет выглядеть в будущем.

В исследовании, на этот раз проведенном Хэлом Хершфилдом совместно с шестью другими исследователями, все участники сначала загружали на компьютер свои фото, сделанные несколько недель назад. Затем их попросили с помощью бегунка на экране указать, сколько средств они хотели бы вложить в свой пенсионный фонд.

Половине участников экран при этом продолжал показывать их нынешнюю фотографию, в то время как другая половина видела фотографию, «состаренную» соответственно введенной на экран сумме и отражающую то, как они могут выглядеть в 70 лет. Это маленькое изменение сыграло огромную роль. Группа «завтрашних себя» ассигновала в свой план пенсионных накоплений в среднем 6,2% дохода, группа же «вечно молодых» ограничилась 4,4%. Вот к такой

более чем 40-процентной разнице в сбережениях привел контакт участников со своим будущим, взглянувшем на них с «состаренной» фотографии.

*Выводы очевидны. Любому человеку, перед которым стоит задача изменить поведение того, кто еще долго не ощутит пользы от этих изменений, придется не только указать своему собеседнику на его ответственность перед завтрашним собой, но и продемонстрировать ему, каким он станет по прошествии времени.*

Скажем, врач, который хочет убедить своего пациента бросить курить, может обработать с помощью соответствующей компьютерной программы его фотографию, чтобы таким образом подчеркнуть, как курение ускорит процесс старения.

Однако порой показать человеку его завтрашний облик бывает проблематично, например в том случае, когда вам нужно убедить большое количество людей. В этой ситуации вам подойдет более легкий в целом подход, который был выявлен с помощью дополнительного исследования, проведенного Дэниелом Бартельсом и Олегом Урминским. Их эксперимент показывает, что *можно усилить у человека ощущение связи между собой нынешним и завтрашним, всего лишь напомнив ему, что пусть на протяжении времени определенные аспекты его жизни и будут меняться, основа его личности — то, кем он является на самом деле, — останется неизменной.*

Иными словами, если вы хотите убедить кого-то, предположим, не объедаться или не сорить деньгами, будет лучше применить не стратегию вины и не сложные мотивационные схемы, а просто напомнить ему о связи с завтрашним собой. Вполне возможно, что это поможет ему противостоять искушению и в дальнейшем принимать более дальновидные решения.

Небольшие тактические изменения, предлагаемые нами в этой главе, могут показаться вам слишком незначительными, чтобы ими заниматься. Но как бы скромно они ни выглядели, вам стоит ради завтрашнего себя испытать эти новые принципы и проверить, работают ли они на вас.

## **16. Как побудить людей придерживаться своих целей**

В 1919 году Уолта Диснея уволили из газеты Kansas City Star, для которой он рисовал политические карикатуры, с формулировкой редактора «недостаточно креативен».

В 2012 году британский биолог сэр Джон Гёрдон за выдающийся вклад в физиологию и медицину был удостоен Нобелевской премии, хотя когда-то его преподаватель в Итоне отозвался о нем так: «Я верю, что Гёрдон хочет стать ученым, но его нынешняя успеваемость делает эти мечты просто смехотворными».

И наконец, как говорят легенды Голливуда, менеджер киностудии RKO Pictures отверг кинопробы Фреда Астера, сказав: «[Он] не может играть. Не может петь. Лысеет. Немножко может танцевать».

К счастью, первые неудачи не отвратили этих людей от их целей. Каждый из них продолжал бороться и достиг удивительных результатов. Но иногда человек может действительно отказаться от своей цели — не от главной жизненной цели, подобной тем, к которым стремились будущие нобелевские лауреаты и иконы Голливуда, а от одной из более мелких, однако достаточно важных повседневных целей, таких как экономия денег, похудение, выплата задолженности по кредиту или выполнение нормы продаж в этом месяце.

Людам часто приходится проявлять настойчивость в достижении подобных целей. Поэтому руководителям организаций, учителям и даже родителям время от времени приходится побуждать своих сотрудников, учеников и детей не отказываться от ранее поставленной цели. Обычно, ставя перед собой какую-нибудь цель, мы точно знаем, чего собираемся достичь.

Например, похудеть за неделю на два фунта, пробежать шесть миль за 60 минут или накопить денег на следующий отпуск, откладывая ежемесячно по 100 долларов. Но разумно ли при попытке убедить себя и других людей не оставлять усилий, ставить цели, исчисляемые точными цифрами?

Преподаватели маркетинга Маура Скотта и Стивен Ноулис предположили, что *хотя люди и предпочитают ставить перед собой новые цели, выражаемые точной цифрой, это необязательно лучший подход в том случае, когда речь идет о поддержании в себе соответствующего стремления*. По их мнению, люди станут с большей готовностью стремиться к цели, если она будет определяться не точной цифрой (например, худеть на 3 фунта в неделю), а цифрами в диапазоне от и до какой-то величины, среднее значение которых дает тот же результат (худеть на 2–4 фунта в неделю).

Для проверки своей идеи ученые провели ряд исследований, в том числе в клубе худеющих. Члены клуба, которые согласились участвовать в десятинедельной программе, сначала определили, на сколько фунтов они рассчитывают похудеть за определенное время. Затем их разделили на две группы. В первую группу вошли все те, кто поставил перед собой узкую цель, определенную точной цифрой, а во вторую — выбравшие для себя цель, определяемую диапазоном цифр (иными словами, цель широкомасштабную). То есть перед участниками первой группы, желающими похудеть на 2 фунта в первую неделю, стояла цель «похудеть на 2 фунта за эту неделю», а у участников из второй группы была цель «похудеть на 1–3 фунта за эту неделю».

В начале каждой недели участники эксперимента взвешивались, определяли свою цель на следующую неделю и посещали групповые занятия, где всех их учили правильно питаться и вести здоровый образ жизни.

Через десять недель ученые оценили достигнутый членами клуба прогресс — в плане потери веса — и готовность участвовать в новой десятинедельной программе. Большой разницы в потере веса у обеих групп не наблюдалось (в течение первых трех недель участники из группы, в которой цель выражалась точной цифрой, потеряли в среднем 2,2 фунта по сравнению с 2,67 фунта (столько потеряли те, чья цель определялась диапазоном цифр).

Зато люди из второй группы с куда большей готовностью откликнулись на предложение принять участие в следующей десятинедельной программе похудения. Из участников первой группы (где цель выражалась точной цифрой) записались на следующую программу лишь немногим более 50%, тогда как из участников второй

(где цель определялась диапазоном цифр) записались почти 80%. Все участники заплатили регистрационный взнос в 25 долларов.

Руководители и менеджеры спортивно-оздоровительных центров должны взять на заметку вот что. Хотя в среднем участники исследования в обеих группах потеряли примерно один и тот же вес, главное в похудении — сохранить достигнутые результаты (и это вам скажет любой диетолог). Самое важное здесь — *помочь людям сохранить стремление к цели в течение долгого времени*. Это может оказаться как раз той самой важной мелочью, которая обеспечит успех, и вот почему.

Предыдущее исследование показало, что *на людей, стремящихся достичь какой-либо цели, оказывают наибольшее влияние два фактора — сложность и достижимость*.

*Люди должны считать выбранную ими цель достаточно амбициозной, чтобы, достигнув ее, они могли испытать чувство удовлетворения. Однако эта цель не должна быть недостижимой.*

В отличие от целей, выражаемых точной цифрой (которая при этом может быть легко достижима), относительно сложные или, иными словами, компромиссные цели, имеющие промежуточные значения и заданные не настолько точно, имеют то преимущество, что в них присутствуют оба этих фактора. Как правило, в выбравших их людях постоянство стремлений поддерживается чувством удовлетворения, которое возникает у них благодаря достижимости и в то же время сложности цели.

Безусловно, успех, выпавший на долю Уолта Диснея, Фреда Астера или сэра Джона Гёрдона после первоначальных неудач, не был лишь результатом маленьких изменений в способе постановки цели. Чтобы стать лауреатом Нобелевской премии или знаменитым актером, требуются огромные жертвы: нужно много учиться и работать, а затем еще потратить долгие годы на упорную практику, которая необходима для развития природного таланта. Все это важные вещи и далеко не мелочи. Но, как мы не устаем здесь доказывать, мелочи тоже имеют значение.

Исследование, проведенное в клубе для худеющих, ясно демонстрирует нам, что *небольшое изменение в способе постановки цели для себя и для других может оказаться решающим фактором успеха, когда речь идет о приверженности некой задаче*. Учитель,

стремящийся заставить ученика, который накануне провалил тест на знание орфографии, больше заниматься, может поставить перед ним широкомасштабную цель — выучить к завтрашнему уроку правописания по крайней мере 7–9 слов из 10, вместо того чтобы требовать от него 8 слов.

Руководитель колл-центра, решивший повысить производительность труда работников, может провести следующий эксперимент: для одной смены операторов поставить задачу, выраженную точной цифрой (например, обзвонить X клиентов за день), а для другой смены — задачу, обозначенную диапазоном цифр (например, сделать от Y до Z звонков за день), а затем сравнить, как повлияла эта небольшая деталь на разницу в результатах. А коллекторские агентства и сберегательные компании находят, что их клиенты куда более склонны последовательно придерживаться плана выплат (и сбережений), когда соглашаются принять план в диапазоне от и до — скажем, выплачивать (или откладывать) в месяц по 28–32 доллара, а не 30.

Небольшие изменения в постановке цели можно применить более глобальным образом. Так, следуя рекомендации Всемирной организации здравоохранения, многие страны, такие как США, Великобритания и Германия, приняли программу «Пять в день», поощряющую граждан ежедневно потреблять пять порций овощей и фруктов. Но во многих странах эта программа имела небольшой успех по множеству причин. Описанное нами исследование показывает, что внесение в программу «Пять в день» небольшого изменения (скажем, призыва есть по 4–6 порций в день) могло бы помочь вновь устремиться к цели тем, кто отказался от попыток ее достичь.



## 17. Как сделать стратегию по умолчанию более эффективной

Пусть даже в данный конкретный момент мы можем не понимать этого, однако мы в своей чересчур загруженной информацией жизни очень часто делаем выбор, который, по сути, и выбором-то не является. Дело в том, что мы просто не потрудились выбрать. Высокопоставленные политики, создатели плана накоплений 401(k)3, агенты по продаже легковых автомобилей и многие другие люди признают стратегию по умолчанию весьма соблазнительной и используют ее, чтобы тем или иным образом повлиять на наше поведение.

Например, число присоединившихся к пенсионному плану 401(k) может возрасти на целых 50%, если работодатель будет подключать к нему служащих автоматически, не спрашивая при этом их предварительного согласия. А готовность человека иметь при себе карту на донорство органа в четыре раза выше в тех странах, где принято жертвовать органы по умолчанию, а подписываться следует как раз под отказом. Все та же стратегия по умолчанию широко используется интернет-торговцами, которые будут засыпать вас разными предложениями и маркетинговыми объявлениями по электронной почте, если вы от них решительно не откажетесь.

Поскольку эта стратегия основана на нашем желании действовать по инерции и не нарушать ее, она может быть очень полезным и эффективным инструментом, когда речь идет о влиянии на решения и поведение других. Зачем прилагать усилия и просить человека подумать об изменении своего поведения, когда маленькая модификация, запускающая установку по умолчанию, может заставить его принять перемены автоматически? Однако несмотря на широкую распространенность и вездусущее присутствие, стратегия по умолчанию тоже имеет свои недостатки.

Один из них заключается в том, что эта стратегия более подразумевает пассивность, нежели активность тех, на кого она призвана воздействовать, а это, как мы показали в одной из

предыдущих глав, может создать проблемы в том случае, когда нам нужно убедить людей действовать согласно их обязательствам. Другая проблема этой стратегии заключается в том, что ее обычно применяют в тех ситуациях, в которых есть единственно возможное оптимальное действие, зато если мы хотим, чтобы люди, прежде чем принять решение, рассмотрели несколько вариантов или по крайней мере приспособили свой выбор к неким индивидуальным потребностям, то она тоже не работает.

Так что же из этого следует — необходимость отбросить стратегию по умолчанию ради использования других, более эффективных принципов убеждения? Конечно, нет. К счастью, наука о поведении может предложить нам несколько маленьких изменений, которые сделают возможным увеличение эффективности этой стратегии, причем для этого не потребуется ни дополнительного времени, ни ресурсов.

В ряде исследований Пунам Келлер и ее коллеги продемонстрировали, что эффективность стратегии по умолчанию можно усилить, если начать использовать двухэтапный подход, который они называли *расширенным активным выбором*.

Первый этап этого подхода потребует немного изменить установку по умолчанию: *вместо того чтобы просить человека просто выбрать между согласием и несогласием с одним вариантом, предложите ему реальный выбор между двумя альтернативами*. В одном из экспериментов Келлер и ее коллеги разделили служащих образовательного учреждения на две группы. Затем участникам обеих групп предложили сделать прививку от гриппа, которая не только защитит их здоровье, но еще сэкономит им деньги на ежемесячных выплатах по медицинской страховке.

Членам первой группы (в которой был применен принцип по умолчанию) просто сказали: «Поставьте галочку, если вы хотите этой осенью сделать прививку от гриппа». Зато членам второй группы вместо того, чтобы автоматически внести их в список прививаемых (лишив их возможности выбора), предложили самим отметить один из следующих вариантов:

- • Я сделаю прививку от гриппа этой осенью.
- • Я не стану делать прививку от гриппа этой осенью.

Результаты этого эксперимента показали, что в группе, участникам которой был предложен активный выбор, прививку пожелало сделать больше человек (62%), чем в той группе, в которой от людей требовалось простое согласие (42%). Это убедительно доказывает, что, хотя стратегия по умолчанию является достаточно успешной, одно маленькое изменение, состоящее в том, что люди получили возможность сделать активный выбор, принесло всем гораздо больше пользы.

Однако исследователи этим не ограничились. Они также задались вопросом, как им сделать принцип активного выбора эффективнее, и нашли ответ *в другом фундаментальном принципе науки убеждения — в боязни потери*, то есть в непреодолимом стремлении людей не лишиться чего-либо или не упустить удачной возможности. Помня об этой человеческой склонности, исследователи помимо активного выбора предложили участникам эксперимента расширенные формулировки, в которых подчеркивалось, чего они могут лишиться, если не сделают правильный выбор. Теперь их попросили выбрать из двух следующих вариантов:

- • Я сделаю прививку от гриппа этой осенью, чтобы уменьшить риск заболевания и сэкономить 50 долларов.

- • Я не стану делать прививку от гриппа этой осенью, даже несмотря на то, что так я сильнее рискую заболеть и не сэкономлю 50 долларов.

Это маленькое дополнение к активному выбору (в виде конкретного сообщения о вероятной потере) привело к заметной разнице: на этот раз 75% людей указало, что они будут делать прививку от гриппа. Такие впечатляющие результаты убедили Келлер и ее коллег проверить этот подход за пределами их лаборатории, в том числе с помощью крупномасштабного полевого исследования с участием примерно 11 000 человек, получающих пособие на лекарства. И в каждом случае стратегия расширенного активного выбора оказывалась наиболее эффективной.

Хотя все эти исследования проводились в сфере здравоохранения и целью их было убедить людей сделать прививки от гриппа, стратегия расширенного активного выбора может быть весьма эффективной и в других областях. Например, разработчикам программного обеспечения, которые стремятся заставить пользователей перейти с

бесплатной версии ПО с ограниченными функциями на платную с неограниченными, стоит использовать не стандартный подход по умолчанию, а так изменить всплывающие окна, чтобы пользователям пришлось активно выбирать из двух вариантов. Кроме того, им нужно расширить этот активный выбор указанием на то, чего пользователи могут лишиться, продолжая работать с бесплатной версией (например, повышенной скорости скачивания и некоторых дополнительных функций).

Финансовые учреждения, которым необходимо убедить клиента перейти на альтернативный сберегательный счет, могли бы предоставлять ему активный выбор между текущим и улучшенным счетом всякий раз, когда он входит в интернет-банкинг. При этом им опять-таки непременно стоит указать клиенту, что он потеряет, если не переключится прямо сейчас. И наконец, директора школ могли бы убедить побольше родителей присоединиться к еженедельной программе «Прогулка до школы», предлагая им сделать активный выбор между тем, чтобы в конкретный день довезти своего ребенка до школы на машине или же прогуляться с ним пешком, снова не забыв подчеркнуть пользу свежего воздуха, дополнительной физической нагрузки и социальной интеграции — то есть всего того, чего ребенок может лишиться в случае отказа родителей.

*В чем бы ни заключалась цель вашего влияния, ключ к формированию такого двухэтапного подхода всегда один и тот же. Сначала вам необходим маленький шаг, который позволит аудитории самостоятельно изучить два варианта, из которых ей предстоит активно выбирать. Затем требуется дополнительный маленький шаг, а именно — расширение формулировок, подразумевающее указание на то, чего можно лишиться, совершив неправильный выбор.*

Эти два небольших изменения могут оказать значительное влияние на ваш успех.

3 Наиболее популярный пенсионный план частной пенсионной системы в США. — *Примеч. пер.*

## **18. Как уменьшить склонность людей (в том числе и вашу!) тянуть время**

В своем последнем годовом отчете американский ритейлер Best Buy указал, что им была получена прибыль в размере более 40 миллионов долларов благодаря покупателям, которые так и не сумели воспользоваться своими подарочными картами до истечения срока их действия. И это не единичное явление. Tower Group, компания, изучающая потребительский спрос, подсчитала, что общая сумма, которую люди не успевают потратить до истечения срока действия подарочных карт, ежегодно достигает почти 2 миллиарда долларов.

Узнав об огромном количестве неиспользованных наличных денег, некоторые сообщества покупателей призвали внести изменение в закон, которое обязывало бы ритейлеров продлевать срок действия подарочных карт, если у людей не хватило времени оплатить с их помощью покупки. Но исследования принципов убеждения позволяют сделать вывод, что подобное изменение не улучшит ситуацию, а, напротив, усугубит ее.

Мы считаем, что здесь нужен совершенно иной подход. Подход этот требует, по сути, только одного небольшого изменения, которое поспособствует пробуждению мотивации у покупателей. Использование этой бесплатной мелочи не только увеличит вероятность того, что ваш кузен реализует тот подарочный сертификат на 25 долларов от Amazon.com, который вы подарили ему на последний праздник, но также поможет вам убедить кого угодно не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня.

Все мы знаем: бывают ситуации, в которых мы склонны тянуть время.

Идет ли речь о том, чтобы наконец увеличить количество своих тренировок, приступить к выполнению учебного задания или начать косить лужайку, многие люди проявляют удивительную изобретательность, откладывая то или иное дело изо дня в день. Так

что испанская пословица далеко не случайно гласит: «Завтра всегда бывает самым напряженным днем недели». Казалось бы, люди должны стремиться избежать неприятных дел, но выяснилось, что не менее часто мы откладываем до завтра веселые и приятные дела. Почему?

Одна из причин этого состоит в том, что обычно *люди бывают так сосредоточены на деле, занимающем их в данное время, что начинают ошибочно полагать, будто стоит им избавиться от одного скучного занятия, как они смогут посвятить больше времени чему-то приятному.* Однако же они не понимают, что дело, которое они так стремятся закончить, лишь одно из дел в бесконечной череде забот и что на смену одному непременно придет другое. В конечном итоге их обязательства начинают скапливаться, превращаясь в снежный ком, и на занятия, приносящие удовольствие, у них времени вообще не остается.

Обратив внимание на то, что в нашем перегруженном информацией суетливом мире люди все более склонны откладывать как неприятные, так и приятные дела на потом, ученые Сюзанна Шу и Ейелет Гнизи провели серию удивительных экспериментов и в результате обнаружили, что даже небольшое изменение срока действия может значительным образом повысить вероятность того, что человек все-таки выполнит стоящую перед ним задачу.

Перед тем как приступить к эксперименту, исследователи попросили людей оценить привлекательность подарочного сертификата на чашку кофе с пирожным стоимостью 6 долларов, который предлагался первоклассным местным магазином при пекарне. Еще участников попросили сообщить, какова вероятность того, что они воспользуются этим сертификатом, если получат его в подарок. Все сертификаты, которые предстояло оценить людям, были равны по стоимости, однако они имели разный срок действия. Один был действителен лишь в течение трех недель, другой — в течение двух месяцев. И разумеется, когда участников эксперимента попросили высказать мнение о сертификатах, более высокую оценку получили те, что имели более длительный срок действия.

Что примечательно, эти оценки также повлияли на прогнозы относительно использования сертификатов. Почти 70% тех, кто должен был высказаться по поводу сертификата с двухмесячным сроком действия, сообщили, что используют его, в то время как

реализовать другой сертификат (с трехнедельным сроком действия) намеревалось приблизительно 50% участников.

Результаты этого эксперимента ясно показывают, что людей привлекает свобода маневра, связанная с более долгим сроком действия той или иной вещи. Вспомните, как во введении мы привели доказательства того, что люди плохо могут предсказать свое собственное поведение. Может ли получиться так, что, даже предпочтя подарочный сертификат с более длительным сроком действия, они на самом деле будут более склонны воспользоваться сертификатом второго типа?

Именно это и собирались проверить ученые — и в итоге обнаружили удивительные вещи. Вопреки прогнозам самих участников, среди тех, кто посетил пекарню и отведал кофе с пирожным, оказалось в пять раз больше обладателей сертификата с коротким сроком действия, нежели тех, у кого был сертификат, действительный в течение двух месяцев. Возможно, эти последние предпочли подобное предложение, чтобы у них было больше времени им воспользоваться, однако в реальности свой сертификат реализовало гораздо меньше людей, чем изначально намеревалось.

Чтобы наверняка удостовериться, что результаты исследования были обусловлены именно привычкой людей откладывать все свои дела на завтра, а не другими факторами, ученые провели контрольное исследование. Выяснилось, что те, кто воспользовался своим сертификатом, остались очень довольны. Невоспользовавшиеся, в свою очередь, выразили сожаление и были склонны скорее согласиться с такими утверждениями, как «на меня навалилось столько дел, что я просто не заметил, как время вышло» или «я все думал, что сделаю это позже», чем с высказываниями вроде «я забыл», «я не люблю выпечку» или «это потребовало бы слишком много усилий».

Результат этого исследования показывает, какую важную мелочь может использовать любой человек, который стремится убедить своих клиентов или покупателей принять его предложение. А именно: *вы должны дать своей целевой аудитории не более длительный срок для ответа на ваше предложение (ошибочно полагая, что таким образом вы сделаете его более привлекательным), а наоборот — предоставить людям максимально короткое время для раздумья.*

Например, компания — разработчик программного обеспечения, стремящаяся увеличить количество новых пользователей, официально зарегистрировавшихся на сайте, может добиться своей цели, если заменит стандартные варианты всплывающих надписей («Зарегистрироваться сейчас», «Спросить снова завтра», «Спросить снова на следующей неделе») на «Зарегистрироваться сейчас», «Спросить снова завтра» и «Напомнить мне снова через 3 дня (последний день регистрации)». Кроме того, компания может предложить посетителям сайта дополнительные выгоды и бонусы, чтобы таким образом поощрить их быстрее регистрироваться.

Финансовый консультант или менеджер по инвестициям, которые надеются убедить своих потенциальных инвесторов посетить вебинар или презентацию на тему современных рекомендаций по инвестированию, могут увеличить количество потенциальных участников, просто изменив надпись на приглашении на «Просьба ответить к (дата)» и поставив там более раннюю, а не позднюю дату. Это согласуется с результатами другого исследования, которое показывает, что на приглашения, полученные по электронной почте и содержащие указание срока регистрации, который близится к концу, реагируют на 8% больше получателей.

Наконец, тем людям, которых супруг, приятель или деловой партнер все обещает угостить восхитительным вином, но постоянно откладывает это событие, дожидаясь особого случая, ученые Шу и Гнизи советуют посмотреть сцену из фильма «Окольные пути» (Sideways), в которой можно найти подсказку, как убедить его или ее все-таки выпить.

*Майлс: Я тут кое-что приберег. Думаю, гвоздем программы будет вино Шато Шеваль Блан 1961 года.*

*Майя: У тебя есть Шато Шеваль Блан 1961 года, которое просто стоит? Так чего же ты ждешь?*

*Майлс: Не знаю. Какого-то особого случая. Подходящего человека. Я собирался открыть его на десятую годовщину свадьбы.*

*Майя: Когда ты откупишь Шато Шеваль Блан 1961 года, это и будет особый случай.*



## 19. Как не потерять клиента?

В знаменитой песне, прозвучавшей в 1981 году на кабельном музыкальном телеканале VH1 среди 100 лучших композиций хард-рока, британская панк-группа Clash спрашивала: «Мне остаться или уйти?» Этот вопрос сегодня, пожалуй, не менее актуален, чем 30 лет назад, причем не только в отношении дел сердечных, но и в отношении всего, что связано с бизнесом.

Каждый день миллионы клиентов спрашивают себя: «Мне остаться или уйти?», дожидаясь в очереди, пока их обслужат, и не зная, сколько еще ждать. Покупатели переходят от одной кассы к другой в надежде выбрать очередь, движущуюся быстрее прочих. Пользователи Интернета обновляют свои браузеры, полагая, что в выбранном варианте скорость скачивания будет повыше. Абоненты, позвонившие по телефону доверия, кладут трубку и перезванивают позже, рассчитывая, что в следующий раз время ожидания будет короче. Мы могли бы жить в наиболее динамичной и информационно насыщенной среде, но вместо этого тратим массу времени на ожидание в разных очередях.

Обратив внимание на то, что средний американец тратит более двух лет жизни на очереди, исследователи Нарайян Джанакираман, Роберт Мейер и Стивен Хох решили узнать, какие факторы могут убедить людей терпеливо дожидаться, пока их обслужат, а какие — полностью отказаться от ожидания. Результаты проведенных экспериментов выявили несколько маленьких, но важных изменений, которые любая фирма или сервисная организация может внести в свою работу, чтобы с их помощью сохранить больше клиентов и лучше обслуживать.

Основой исследования стало предположение, что к совету «какую очередь выбрал, в той и надо стоять» мало кто прислушивается. Например, ученым удалось выяснить, что не менее трети абонентов, ожидающих соединения с колл-центром, повесит трубку и наберет снова просто из-за собственной нетерпеливости. Это удивительно, ведь подобная стратегия только вредит человеку: он продолжает

перезванивать снова и снова, и в результате суммарное время, которое он тратит на ожидание, намного увеличивается.

Если взглянуть на эту ситуацию сквозь призму науки убеждения, то когда некто размышляет над вопросом «Мне остаться или уйти?», в нем борются две фундаментальные мотивации.

*Чем дольше человек стоит в очереди, тем скорее он станет задумываться о том, чем он мог бы заняться вместо ожидания. Тот факт, что ничего из этого он сейчас сделать не может, рассматривается им как потеря.*

Учитывая то, что боязнь потери — свойственная всем нам фундаментальная мотивация, становится понятно, почему человек отказывается ждать дальше: он просто надеется избежать дальнейшей потери.

Но не все так просто и недвусмысленно, как кажется на первый взгляд. Бывают ситуации, в которых у человека, стоящего в очереди, есть невыполненное обязательство, что запускает в нем стремление следовать принципу последовательности, и он продолжает ждать. А с каждой минутой ожидания, то есть по мере приближения к цели, его мотивация дождаться своей очереди возрастает.

Так как же, учитывая это противоречие между стремлением избежать потери и действовать последовательно, обычно поступают люди? Благодаря исследованиям Джанакирамана и его коллег выяснилось, что большинство принимает, пожалуй, наихудшее решение и перестает ждать, дойдя где-то до середины очереди. Поскольку это далеко не лучший выбор, то он обычно сопровождается чувством раздражения, разочарования и неудовольствия — что создает не слишком благоприятную ситуацию, если именно с вашей компанией вынужденные ждать клиенты хотели наладить деловые отношения.

Напрашивается вопрос: а что можно сделать, чтобы смягчить эти чувства и сократить число клиентов, вешающих трубку, так и не дождавшись разговора с представителем вашей организации?

Вот очевидный ответ: вам необходимо нанять и обучить больше сотрудников, которые отвечали бы на звонки, или уменьшить время ожидания ответа, проанализировав потребности ваших клиентов и пропускную способность телефонной сети, а затем повысив

эффективность управления. Эти перемены, сами по себе крайне важные, скорее всего, потребуют от вас много дорогостоящих усилий.

Учитывая то, что наша книга посвящена в первую очередь применению наиболее простых и наименее затратных стратегий, мы предложим вам и другое решение. В ряде опытов, включавших несколько лабораторных экспериментов, но также и полевые исследования в колл-центре в Индии, Джанакираман с коллегами проверили эффективность одной легкоосуществимой важной мелочи, использование которой принесло хорошие результаты. Всем ждущим своей очереди просто давали возможность отвлечься и параллельно заниматься еще каким-нибудь важным делом, что привело к тому, что гораздо больше людей не бросило трубку, а дождалось обслуживания. Незамысловатое вроде бы решение сработало просто отлично.

Интересно, а мог бы этот принцип и в бизнесе помочь превратить разочарование, столь часто испытываемое множеством людей, в позитивное чувство и обеспечить некой фирме преданность клиентов? Вероятно, да. Всевозможные финансовые учреждения могут через автоматизированную систему (телефонного робота) давать клиентам, ждущим на телефоне, какие-то простые советы по управлению средствами, а в отделениях банков можно, например, организовать занятия для детей, которые учили бы их обращению с деньгами, пока родители стоят в очереди.

Хозяева ресторанов могут не оставлять на столах разноцветные подставки для приборов, с которыми так любят играть дети, а сразу раздавать их семьям с маленькими детьми, которые ждут, пока в зале освободится место. Посольства, перед которыми выстраиваются длинные очереди тех, кому необходимо получить визу, могут развлечь своих посетителей, предоставив им брошюры с общими фразами, пересчетом одних мер и единиц в другие и советами, как вести себя в той или иной стране в соответствии с местными обычаями (например, как там принято давать чаевые... или стоять в очереди!).

О пользе этого подхода свидетельствуют два замечательных примера. Первый из них нам привел читатель нашего блога **INSIDE INFLUENCE (ВЛИЯНИЕ ИЗНУТРИ)**. Он рассказал историю клиента, позвонившего своему сотовому оператору и получившему от агента службы поддержки сообщение, что система зависла. Чтобы спасти клиента от ожидания, агент пообещала перезвонить ему позже. Однако

тот уже прождал некоторое время, поэтому не собирался сдаваться и настоял на том, что он останется на линии и дождется. «Очень хорошо, сэр, — ответила агент, — если вы так уверены в этом, то, быть может, вы назовете мне свою любимую песню». Клиент был озадачен этой неожиданной просьбой, но все-таки выполнил ее. Вообразите себе его удивление, когда, услышав «Нью-Йорк, Нью-Йорк» Фрэнка Синатры, агент в ответ запела.

Второй пример мы получили благодаря нашему британскому редактору. Он как-то позвонил в агентство по защите кошек — и его, как обычно, поместили в список ожидания, но вместо музыки, которую часто проигрывают в таких случаях, он услышал успокаивающие звуки кошачьего мурлыканья.

Таким образом, та важная мелочь, которая может помочь компании в подобной ситуации, — это предоставить людям возможность выбирать, какую музыку слушать, пока они ожидают на линии.

Каков был наш выбор? Конечно, песня группы Clash!

## 20. Как реализовать свой потенциал

Предположим, вы рассчитываете убедить нового клиента, что ваша компания заслуживает прибыльного контракта. Или, скажем, вы хотите показать себя как самого очевидного претендента на получение новой работы или на продвижение по карьерной лестнице. Добьетесь ли вы большего успеха в том случае, если будете подчеркивать свой предыдущий опыт и заслуги, или вместо этого вам стоит обратить внимание клиента или работодателя на ваши потенциальные возможности?

После быстрого (и по общему признанию, недостаточно научного) исследования, которое один из нас провел с людьми в офисе, был найден ответ на этот вопрос: вы должны сосредоточиться на своем опыте и достижениях. На первый взгляд это имеет смысл. Реальные достижения — куда более весомый аргумент, нежели будущие, по многим причинам. Они уже есть. Они конкретны. Их невозможно оспорить.

Поэтому при прочих равных условиях, если некто будет выбирать компанию для заключения с ней прибыльного нового контракта, то чаша весов, безусловно, должна склониться в пользу той, которая имеет многолетний опыт и череду отраслевых наград, — в отличие от менее опытных новичков, у которых есть только потенциал, чтобы преуспеть. Аналогичным образом и продвижение по службе скорее должен получить кандидат, который уже добился заметных успехов в карьере, а не тот, у которого все впереди.

Однако в реальности так бывает не всегда. За примерами далеко ходить не надо: достаточно вспомнить подающих надежды спортивных звезд, с которыми, как правило, заключают контракты на сногшибательные суммы под гарантию их будущего потенциала. Так, бывший квотербек НФЛ Джамаркус Рассел был главным кандидатом при наборе игроков на драфте НФЛ в 2007 году и в итоге подписал договор с Oakland Raiders на огромную сумму в 61 миллион долларов. Очевидно, что Oakland Raiders видели в Расселе такой потенциал, что были готовы выложить за этого игрока громадные деньги, но на игровом поле он так и не реализовался.

*Можно привести много примеров из сферы бизнеса, которые показывают, что при продвижении по службе преимущество часто имеет многообещающий, но неопытный кандидат, а не его старший коллега.*

Если же вы когда-нибудь работали в отделе развития бизнеса или продаж, то наверняка вам хоть раз приходилось отказывать претенденту на должность в вашем отделе, который — по крайней мере, судя по анкете — вполне соответствовал вашим требованиям к опыту и предыдущим достижениям сотрудника.

Так на чем же будет лучше сосредоточиться — на потенциальных или уже существующих достижениях, если вам необходимо убедить в чем-то других людей?

Ученые, занимающиеся вопросами убеждения, а именно Закари Тормала, Джейсон Джиа и Майкл Нортон, соавтор замечательной книги «Счастливые деньги» (Happy Money), рекомендуют делать упор на свой потенциал, ведь, как это ни парадоксально, *предполагаемая возможность преуспеть в какой-либо сфере деятельности часто является более привлекательной в глазах тех, кто принимает решение, чем уже имеющееся мастерство.* Иными словами, само обещание, заключенное в потенциале, часто затмевает собой реальность.

В одном из исследований Тормалой и его коллеги попросили участников оценить претендента на руководящий пост в отделе банковских операций крупной компании. При этом всем участникам сказали, что претендент получил степень бакалавра в Корнелльском университете по специальности «экономика» со средней оценкой 3,82 и квалификацию «специалист делового администрирования» в Нью-Йоркском университете. Но одни участники узнали, что претендент имеет двухлетний опыт работы в банковском деле и недавно получил 92 балла из 100 возможных, пройдя тест «Достижения лидера», в то время как другим участникам сообщили, что претендент не имеет опыта в банковском деле и недавно получил 92 балла из 100 возможных, пройдя тест «Потенциал лидера». Причем всем, кто принимал участие в эксперименте, объявили, что оба теста оценивают вероятность успешной работы кандидата на протяжении двух ближайших лет.

Удивительно, но участники были более склонны отдавать предпочтение кандидату, успешно прошедшему тест «Потенциал лидера», а не «Достижения лидера». И это невзирая на то, что такой претендент объективно был гораздо менее квалифицированным из-за отсутствия соответствующего опыта.

Интересно также, что когда участников попросили предположить, насколько хорошо тот или иной претендент будет справляться со своей работой через пять лет, то преимущество все равно оказалось на стороне претендента, проходившего тест «Потенциал лидера». И после следующего исследования, в котором участники также должны были оценивать двух людей, которые отличались друг от друга только набором имеющихся достижений, Тормала и коллеги получили те же самые результаты. Это ясно свидетельствует о силе потенциала.

Также выяснилось, что этот фактор может оказаться решающим не только в сфере подбора кадров. Тормала и коллеги нашли доказательства того, что он действует и в социальных сетях, ориентированных на куда более широкие массы. В ходе их эксперимента пользователям Facebook продемонстрировали ряд высказываний об одном комике. Половине из них показали высказывания, подчеркивающие потенциал комика, такие как «Этот парень может стать звездой первой величины» и «В следующем году об этом комике будут говорить все». А другая половина пользователей вместо этого прочитала комментарии, в которых делался упор на имеющиеся достижения комика, такие как «Критики считают, что он стал звездой первой величины» и «Об этом парне говорят все».

Произошло то же самое, что и при исследовании принципов получения работы в банковской сфере (которое выявило склонность людей предпочитать потенциальные достижения имеющимся). Пользователи Facebook выказывали куда больший интерес (судя по количеству кликов) и одобрение (судя по количеству лайков) по отношению к комiku, если до этого они прочитали высказывания, в которых подчеркивался его потенциал, а не его фактические достижения.

Но почему так происходит?

*Исследователи полагают, что одна из возможных причин, по которой потенциал выглядит более привлекательным, чем*

*действительность, состоит в том, что последнюю нельзя оспорить, раз что-то уже имеет в ней место.*

При всех очевидных неудобствах, которые приносит предпочтение потенциала перед опытом в различные жизненные ситуации (в том числе в деловые переговоры), та неуверенность, которую мы испытываем, оценивая человека с потенциалом, с лихвой окупается тем интересом, который мы к нему чувствуем.

Но означает ли это, что когда речь идет о принятии решения, люди будут считать потенциал более надежным фактором, чем реальность? Едва ли. Зато в любой ситуации, когда вам необходимо убедить кого-то, стоит учитывать тот факт, что у потенциала есть способность пробуждать интерес. На этом, по сути дела, и настаивают проводившие исследования ученые. Они считают, что важно предоставить собеседнику, выказавшему интерес к вашему потенциалу, какую-то дополнительную информацию (например, хвалебный отзыв из надежного источника, высокие результаты теста на потенциал лидера или любое другое убедительное сообщение), и тогда вероятность благоприятного впечатления и соответствующего отношения к вам значительно возрастет.

Теперь представьте, что настало время предъявить вероятному клиенту некие обоснования, почему ему будет лучше выбрать именно вашу компанию. Представьте также, что ваша компания имеет конкурентное преимущество и к ее достоинствам относятся как большой опыт, так и новый образ мышления.

Вот один небольшой, но важный аспект, на который вам надо обратить внимание: очередность, в которой вы будете перечислять преимущества вашей компании.

*Иными словами, вам необходимо построить свое сообщение таким образом, чтобы клиент сначала обратил внимание на ту потенциальную выгоду, которую он получит в будущем (если примет ваше предложение), а затем мог убедиться в высоком качестве услуг или продуктов, которые ваша компания поставляла прежде.*

Сходным образом, если вы рассчитываете на продвижение по службе для себя или другого человека, то — в соответствии с результатами проведенных исследований — вы добьетесь успеха, если сначала подчеркнете потенциальный позитивный эффект от этого назначения, а не станете тут же рассказывать о своих предыдущих



заслугах (или заслугах человека, которого вы рекомендуете). Так вам с большей вероятностью удастся привлечь внимание собеседника, и он более внимательно выслушает сведения о вашем опыте и перечень ваших фактических достижений. Тем же принципом могут воспользоваться и выпускники средней школы при поступлении в колледж: им стоит начать краткое описание цели своего поступления, сопровождающее заявление, с той информации, которая привлечет внимание членов приемной комиссии.

Наконец, агенты по продаже недвижимости, если им нужно продать непривлекательный по каким-то причинам дом, могут создать его положительный образ в глазах возможных покупателей, делая упор на потенциальной возможности превратить невзрачный домишко в домашний офис или «восхитительное место отдыха для вашей любимой тещи». При рекламе можно также сделать упор на то, что «реконструировав этот дом, вы сможете реализовать свои мечты».

Привлекать внимание к своему потенциалу также будет выгодно соискателям, чье резюме по сравнению с резюме конкурентов небогато сведениями о предыдущих местах работы.

Им можно порекомендовать не сосредотачиваться на опыте, а привести доказательства возможности будущего роста. Будет ли этого простого изменения достаточно, чтобы получить работу? Возможно, что нет, но если вы присовокупите к нему и другие важные мелочи, почерпнутые из этой книги, то по крайней мере вероятность положительного результата ваших усилий явно повысится.

## 21. Как сделать совещания более продуктивными

Если есть хоть капля истины в утверждении «Во время совещаний берегут минуты и теряют часы», то есть вероятность, что вам не зря удалось ускользнуть с нескольких совещаний после того, как вы задали себе вопрос, будут ли там достигнуты хоть сколько-нибудь полезные цели. Более 25 лет назад психологи Гарольд Стассер и Уильям Титус издали свою оригинальную работу о том, как люди обычно общаются при групповом принятии решений. И несмотря на солидный возраст этих исследований (все-таки четверть века прошло!), для многих их результаты и сегодня сохраняют свое значение.

Психологи выяснили, что *на совещаниях немало времени тратится на выслушивание людей, сообщающих друг другу то, что все остальные уже знают.* Но, пожалуй, еще более неприятным было открытие, что служащим, приходящим на совещание с действительно новой информацией, которой владеют только они, часто не удается завладеть вниманием остальных и донести до них эти новые сведения. Результатом всего этого становятся решения, которые в лучшем случае можно признать приемлемыми, а в худшем — крайне неудачными.

Недавние исследования подтвердили все эти наблюдения. Возьмем, например, эксперимент, проведенный Джеймсом Ларсоном-младшим и его коллегами, в котором нескольким врачам было показано видео с двумя конкретными медицинскими случаями. Для просмотра врачей разделили на маленькие группы, каждой из которых досталось видео, слегка отличающееся от остальных. Кроме того, некоторых врачей снабдили дополнительной информацией о каждом случае. В результате все врачи получили по кусочку необходимой информации о двух пациентах, фигурировавших в видео, однако всей полноты сведений не получил никто.

После просмотра врачей попросили обсудить оба случая с одной из других групп и прийти к общему решению о диагнозе и необходимом лечении. Исследователи прекрасно понимали, что точно поставить

диагноз и выбрать лечение врачи смогут, только соединив в единое целое каждый кусочек доступного им знания. В результате выяснилось, что объединить между собой разрозненные части информации редко получается в той мере, которая нужна для постановки верного диагноза. В итоге не лучшим образом поставленный диагноз приводил к еще более неудачному лечению. То есть результаты опыта оказались плачевными.

Итак, что же можно сделать, чтобы поспособствовать открытому изложению информации и эффективному обмену ею? Вот четыре важные мелочи, с помощью которых вы сможете повысить результативность всевозможных совещаний не только на работе, но и дома.

Первое небольшое изменение — *попросить всех тех, кто собирается прийти на совещание, представить информацию заранее*. Вроде бы это само собой разумеется, но подобная практика и сейчас исключение, а не правило. Благодаря этому изменению одни материалы не будут оценивать, находясь под влиянием других, что особенно важно для тех совещаний, желательным результатом которых является появление новых идей. Выполнив просьбу подготовить материалы заранее, люди начнут более внимательно слушать друг друга на самом совещании и, соответственно, генерировать больше идей.

Кроме того, выяснилось, что сходный подход можно также применять по отношению к учебным семинарам и даже к семейным собраниям. Например, в том случае, когда нужно вынести коллективное решение, не стоит сразу предлагать каждому высказаться, а лучше попросить людей спокойно поразмыслить какое-то время над своими соображениями, записать их и затем поочередно представить всем остальным. Такой подход гарантирует вам, что более тихих членов группы с их потенциально интересными идеями не оттеснят на задний план более напористые участники с громкими голосами. Это нужное маленькое изменение обойдется вам всего в пару минут тишины.

Вторая вещь, которая тоже может принести вам немалую пользу, — *следить, чтобы человек, который ведет конкретное совещание, всегда выступал последним*. Просто поразительно, насколько люди, ведущие совещание, склонны не замечать своего влияния на группу.

Ведь на самом деле стоит только руководителю, менеджеру или главе семьи первым предложить какую-то идею, как другие участники группы, скорее всего, начнут невольно ее копировать, забывая при этом свои собственные идеи и прозрения. Один из способов избежать этого бесполезного влияния как раз и состоит в том, чтобы руководитель сначала обязательно выслушивал идеи других и изучал предоставленные ими материалы, а потом уже публично высказывал свое мнение.

В-третьих, *очень полезно составить список необходимых условий, или чек-лист*. Именно с его помощью врачам сейчас удастся избежать неоднозначных решений, чтобы всем вместе разработать правильный план действий. Как пишет Атул Гаванде в своей книге *The Checklist Manifesto*, в подобных списках должны быть перечислены те самые на редкость банальные мелочи, упущение которых может привести к пагубным результатам. В случае врачей это могут быть такие вопросы: «Тот ли это пациент?», «Есть ли у меня его медицинские документы?», «Страдает ли он аллергией на что-нибудь?», «Знаю ли я его группу крови?»

Как у пилотов, которые постоянно пользуются чек-листами в процессе предполетной подготовки, у организатора совещания тоже есть свои важные мелочи, которые ему нужно записать в чек-лист перед началом совещания: «Все ли, кто должен был прийти и чье присутствие нужно для принятия решений, присутствуют?», «Правильно ли расклад интеллектуальных сил и опытности?», «Найдется ли здесь кто-нибудь с противоположным, но полезным для всех мнением?»

Наконец, недавнее исследование Джульетты Чжу и Дж. Арго выявило, что даже незаметное изменение в расстановке стульев в помещении, в котором проходит совещание, может повлиять на настрой участников и изменить объект их внимания. Например, Чжу и Арго обнаружили, что *стулья, поставленные в круг, обычно вызывают у людей потребность в чувстве принадлежности*. Благодаря этому они *охотнее сосредотачиваются на коллективных целях группы — и для них более убедительны те сообщения и предложения, в которых на первом плане общая, а не личная польза*.

Зато если расположить стулья буквой L или в виде квадрата, эффект будет совершенно противоположным. Такая расстановка

*вызывает у людей потребность в чувстве исключительности. В итоге они более чутко отзываются и реагируют на сообщения и предложения, ориентированные на их индивидуализм и позволяющие им возвыситься в собственных глазах.*

Исследователи пришли к выводу, что если цель данного конкретного совещания в том, чтобы создать атмосферу дружелюбия и сотрудничества, людей будет лучше посадить кругом. Соответственно, если перед руководителем группы стоит задача убедить сотрудников разработать план, реализация которого будет зависеть от их успешного взаимодействия, то ему стоит устроить круглый стол. Это будет особенно полезно, если в группе есть сотрудник с репутацией любителя обособляться.

Однако если цель руководителя группы — обратить внимание своих сотрудников на ответственность каждого за свои действия, то людей будет лучше рассадить квадратом или прямоугольником.

*Конечно, бывают случаи, когда на совещании необходимы элементы как совместной, так и индивидуальной работы. В такой ситуации можно попытаться разместить людей так, чтобы в ходе совещания их можно было бы пересадить.*

Скажем, если организатору конференции нужно, чтобы в начале встречи участники договорились о сотрудничестве и совместных действиях, то он должен на это время расположить их кругом, а затем, когда ему понадобится сосредоточить их внимание на задачах, требующих уже индивидуального подхода и самостоятельной работы, он может устроить перерыв и затем усадить всех квадратом или прямоугольником. И наконец, есть еще одна мелочь, которую стоит взять на вооружение организатору любых встреч: не нужно позволять участникам рассаживаться кому как заблагорассудится — лучше сажать их на заранее определенные места (помните, что свой своему поневоле друг!). Как скажет вам любой устроитель свадеб, люди становятся удивительно покладистыми, когда видят свое имя написанным на карточке гостя.

## **22. Какая мелочь в одежде может гарантировать вам успех**

Вам потребовались недели, а возможно, даже месяцы упорной работы, но вот ваши усилия, кажется, начали приносить дивиденды. Вам звонит личный помощник того очень важного и потенциально прибыльного для вашей фирмы клиента, на которого вы давно уже нацелились. Он звонит, чтобы предложить вам встречу на следующей неделе. Прежде чем перейти к назначению конкретного времени, вы можете мысленно себя поздравить. Подобных встреч, как правило, трудно добиться, и, скорее всего, у вас будет только одна возможность произвести хорошее впечатление. Вы хотите выглядеть как партнер, который заслуживает доверия. Дружелюбный, симпатичный, а также общительный и влиятельный... Но как же вам одеться на эту встречу?

На протяжении многих лет специалисты в области убеждения изучают вопрос о том, может ли одежда помочь повлиять на того или иного человека. Так, социальный психолог Леонард Бикмен известен, вероятно, в первую очередь благодаря своим исследованиям, демонстрирующим сильное влияние на окружающих хорошо одетого человека. Многие эксперименты Бикмена заключались в том, что на улице останавливали прохожих и просили их выполнить то или иное действие. Иногда — поднять мусор с тротуара, иногда — встать на определенном месте на автобусной остановке, а иногда (наш любимый эксперимент!) прохожих просили дать совершенно незнакомому человеку монетку для счетчика на платной автостоянке.

В каждом случае маленькое изменение, которое делал психолог, было связано не с другой формулировкой просьбы, а с одеждой того, кто обращался к прохожим за помощью. Иногда на нем была повседневная одежда, а иногда — униформа, которую носят охранники. Крайне характерно, что большинство участников опроса, проведенного до начала эксперимента, сильно недооценивали способность человека, одетого в форму, повлиять на согласие людей выполнить его просьбу. Зато результаты исследования показали

впечатляющую картину: *помочь незнакомцу соглашалось, как правило, вдвое больше людей, если он был одет в униформу охранника.*

Существование этого эффекта подтвердили другие недавние исследования. Так, например, эксперимент, проведенный британскими учеными, доказал, что пациент гораздо лучше запоминает слова медицинского работника, если у него на шее висит стетоскоп, чем в том случае, когда его нет. Интересно, что стетоскоп выступает здесь не только в роли инструмента, помогающего поставить диагноз, но также и в качестве свидетельства авторитетности и компетентности того, кто его носит.

Исследования также показали, что ничуть не менее удивительный эффект может произвести обычный деловой костюм. В одном из экспериментов за человеком, переходящим улицу на красный свет (что, между прочим, противозаконно), было готово следовать на 350% больше людей, если он был в костюме, а не в повседневной одежде.

Важно отметить, что во всех этих и других подобных исследованиях одежда человека влияла на поведение окружающих, главным образом, по одной очень простой причине: о компетентности этого человека не было никакой другой информации. И из этого сразу напрашивается ясный вывод. *Когда вы встречаетесь с кем-то впервые, одевайтесь так, чтобы подчеркнуть свой профессионализм и образованность.* Это будет полностью соответствовать основному принципу науки убеждения — *авторитетности.*

*Авторитетность — основной фактор, заставляющий людей (особенно в ситуациях, когда они сомневаются) следовать советам и рекомендациям человека, которого они воспринимают как личность компетентную и заслуживающую доверия.*

Однако современные деловые встречи редко бывают такими однозначными. С появлением всевозможных дресс-кодов (от формального делового до свободного стиля, а также промежуточных вариантов) более эффективным, по-видимому, становится другой мощный фактор, стимулирующий принятие решения, — *фактор сходства.*

В предыдущих главах мы описывали один из возможных путей к эффективному убеждению: подчеркнуть общие черты, объединяющие вас с вашей аудиторией. А есть ли какой-либо лучший способ подчеркнуть сходные черты и минимизировать несходные, чем

выяснить, какой дресс-код принят в интересующей вас организации, и при встрече придерживаться его? Но у этого подхода все же есть свои ловушки.

Что если принятый там стиль одежды для вас совершенно неприемлем? Тогда в результате может получиться, что вы, с одной стороны, продемонстрируете полное соответствие чужим стандартам, но с другой — можете подорвать веру в свою авторитетность и, соответственно, свою надежность в качестве делового партнера.

Так существует ли правильный ответ на вопрос, что будет выглядеть более убедительно — авторитетность или сходство?

К сожалению, мы не знаем ни одного исследования, которое непосредственно пыталось бы разрешить эту дилемму. Но мы можем предположить, что — как это обычно бывает со всем, что так или иначе связано с убеждением, — наиболее эффективным будет задействовать элементы обоих подходов. То есть в тех случаях, когда это уместно, вы можете одеться в стиле человека или группы, на которую вы хотите повлиять, но только чуть более строго. Например, направляясь на встречу в офис, где принят свободный стиль одежды, можно повязать галстук или надеть пиджак.



## **23. Какие изменения могут улучшить позиционирование вашей команды как экспертов**

Как правило, цель влияния заключается в том, чтобы составить и отправить некое послание, которое изменит позицию, решение или поведение адресата. И главный вопрос здесь — как лучше всего это послание выстроить?

Хотя за годы исследований социальные психологи создали множество серьезных концепций того, как можно справиться с этой задачей, одна из самых полезных все равно принадлежит Энтони Гринвальду с его моделью когнитивной реакции. Концепция Гринвальда оказалась пусть не очень большим, но важным шагом вперед для науки убеждения. Согласно предложенной ученым модели, успешность влияния послания на адресата определяет не его содержание, но реакция получившего его человека.

Изучая те изменения, которые можно внести в послание, чтобы максимально усилить его убедительность, ученые традиционно сосредотачивались на таких элементах, как ясность послания, его структура, логика и так далее, поскольку считалось, что решающим фактором, который влияет на убеждение, является понимание адресатом той или иной мысли. Хотя это, конечно, справедливо, модель когнитивной реакции может подсказать нам дополнительное соображение: изменения в человеке происходят не столько за счет самого послания, сколько в силу другого фактора — внутреннего диалога или когнитивной реакции, возникающей под воздействием новой информации. То есть, попросту говоря, всего того, что человек говорит себе сам, получив послание.

То, что эта модель действительно работает, подтверждается множеством исследований. Так, например, в одном из экспериментов Энтони Гринвальда по убеждению участники изменили свою позицию, однако это было связано не с воспоминаниями об элементах

убеждающего посыла, а с их собственными комментариями, которые возникли у них во время чтения послания.

Где и каким образом вы сможете применить эти идеи, формулируя убедительное послание? Предположим, вы хотите написать письмо, обращенное к гражданам вашего города, в поддержку еще большего ограничения скорости на автостраде. Совершенно очевидно, что глупо приниматься за это дело, не обдумав заранее, как ваша аудитория может отреагировать на такое письмо.

Итак, какие маленькие шаги могут сильно повлиять на эффективность вашего сообщения? Во-первых, нужно как следует обдумать, как подтолкнуть читателей к позитивному внутреннему обсуждению всех аспектов вашего письма. То есть помимо ключевых особенностей убедительного послания (например, силы и логики аргументов) вам также следует учесть совершенно иной набор факторов, которые могут стимулировать положительную реакцию. Скажем, вы можете подождать с рассылкой своего письма до тех пор, пока местные газеты не сообщат о целой череде аварий на автостраде — таким образом, когда ваше письмо дойдет до аудитории, его посыл в глазах адресатов будет выглядеть более аргументированным благодаря дополнительной достоверной информации. Или, например, число благоприятных откликов на ваше письмо возрастет, если вам его напечатает профессионал на высококачественной бумаге, ведь людям свойственно полагать, что чем больше усилий и затрат вложено в кампанию убеждения, тем больше инициатор верит в ее действенность.

Однако кроме самой попытки удостовериться, что ваше послание, скорее всего, приведет к позитивному внутреннему диалогу, вам необходимо учитывать еще один небольшой, но куда более важный момент, а именно — не приведет ли оно к негативному внутреннему диалогу, особенно в виде внутренних аргументов против вашей позиции.

Ученые, занимающиеся наукой убеждения, регулярно доказывают в своих исследованиях, что *контраргументы, приводимые аудиторией в ответ на убеждающее послание, могут полностью уничтожить его эффективность*. Помня об этом, вы можете процитировать в своем письме мнение какого-нибудь признанного эксперта по безопасности дорожного движения, утверждающего, что чем ниже ограничение по

скорости, тем выше вероятность серьезных транспортных происшествий.

Почему это срабатывает? Недавнее томографическое исследование, проведенное совместно Яном Энгельманном, Моникой Капра, Чарльзом Нуссером и Грегори Бернсом, может дать ответ на этот вопрос. Участникам исследования предложили выбрать из нескольких непривычных решений по финансированию, некоторые из которых сопровождались советами эксперта (одного видного экономиста). Каждый раз, когда участники слышали совет эксперта, это сильно влияло на их выбор. Причина, как выяснилось, заключалась в моделях активизации их мозга. В тех случаях, когда решение сопровождал совет эксперта, участки мозга, связанные с критическим мышлением, а также с контраргументированием, практически не задействовались.

Данные, полученные учеными, показывают, почему так эффективно убеждающее послание, исходящее от эксперта. *Дело не в том, что люди считают чье-то авторитетное мнение просто одним из важных факторов, который в сочетании с остальными факторами склоняет чашу весов в пользу одного из решений. На самом деле люди, особенно когда они не уверены в себе, позволяют этому мнению доминировать над всеми другими факторами — и могут даже их не учитывать.* Вот что сказал один из организаторов исследования, доказывая, что его выводы опровергают традиционную модель рационального принятия решений:

*«Принято считать [традиционно], что люди принимают совет, объединяют его с собственной информацией и приходят к решению. Будь это и в самом деле так, мы бы увидели активность в участках мозга, которые отвечают за решения. Но мы обнаружили, что когда человек слушает совет эксперта, эта активность отсутствует».*

Из этого утверждения следуют два урока — и оба следует принимать во внимание при организации своего убеждающего послания. Во-первых, люди часто забывают о критическом мышлении и контраргументировании, когда полагаются на советы эксперта. Поэтому в том случае, когда вы можете претендовать на соответствующие знания, вам стоит продемонстрировать людям свою компетентность с самого начала. Кроме того, не забудьте выяснить, обладают ли подобными знаниями другие члены вашей организации, с которыми может взаимодействовать потенциальная аудитория.

Несмотря на простоту этого решения, удивительно, как часто эксперты, довольно сообразительные в иных случаях, забывают как запастись свидетельствами своей компетентности, так и предупредить об этом коллег перед тем, как предпринять попытку влияния.

Но стоит им вспомнить об этом, как результаты оказываются впечатляющими.

Возьмем в качестве примера проблему, которая погубила уже многие медицинские центры, — слишком высокий спрос на услуги и в то же время недостаточная пропускная способность для удовлетворения этого спроса. Наиболее простой и очевидной реакцией на эту проблему, казалось бы, является простое увеличение пропускной способности медицинских учреждений. Однако такое решение не только обходится очень дорого, но, как подтверждают многие сервисные организации, его всегда очень легко оправдать растущим спросом на услуги.

В результате большое количество новоиспеченных британских врачей, а также их коллег по всему миру сразу же после медицинских школ проходит полную ротацию в различных больницах и медицинских центрах. Это обеспечивает значительный рост пропускной способности центров, однако многие пациенты зачастую не желают консультироваться у этих менее опытных врачей, предпочитая подождать и навестись к ординатору. Но вот в чем загвоздка. Учитывая то, что недавно распределившиеся в центры врачи только что окончили лучшие медицинские школы в стране и пришли на эту работу, вооруженные новейшими, самыми современными навыками и знаниями, можно смело утверждать, что обращение к кому-то из них могло бы стать удачным выбором для пациента. В системе здравоохранения спрос, может быть, и велик, но существующая пропускная способность часто используется недостаточно.

Для восстановления баланса в ряде центров провели эксперимент: там стали нарочито подчеркивать современность знаний и компетентность новых врачей, как правило, сопровождая эти сведения их фотографиями. Сотрудники регистратуры тоже сыграли свою роль, сменив привычную реплику «Я могу направить вас к врачу на замену» (медицинский эквивалент термина «учитель на замену») на более доверительную — «Я могу записать вас к нашему новому

высококвалифицированному сотруднику, который недавно пришел к нам из замечательной медицинской школы при университете».

Все эти небольшие и относительно недорогие изменения привели к разительным переменам и в спросе, и в пропускной способности медицинских центров. Время ожидания приема сократилось (в некоторых центрах даже на целых 50%), причем благодаря не крупным системным изменениям, а небольшим ситуативным корректировкам поведения.

*Не забывайте, что важно не только суметь внедрить в сознание аудитории мнение о вас и вашей команде как об экспертах, но и поддержать свой статус, честно и без преувеличения сообщив о своем образовании, опыте и навыках. Ведь если мы один раз переоценим свои знания и опыт и введем людей в заблуждение, которое впоследствии им откроется, тогда мы, скорее всего, лишимся возможности в дальнейшем убедительно подтверждать свою компетентность даже в тех областях, в которых мы можем вполне обоснованно о ней заявлять.*

## 24. Что придает вес словам специалиста, неуверенного в своей правоте

В предыдущей главе мы обсуждали, как эксперты, подчеркивая свою компетентность перед тем, как начать что-либо предлагать, часто получали в ответ больше положительных откликов. Еще древнеримский поэт Вергилий более двух тысяч лет назад советовал людям доверять специалистам и, как продемонстрировали Ян Энгельман и его коллеги в своих томографических исследованиях, этот совет сегодня является более актуальным, чем когда-либо.

Каждый день как на работе, так и в быту мы сталкиваемся с огромным количеством информации, в которой необходимо разобраться. При такой информационной нагрузке *мы ищем короткие пути для принятия решения и поэтому так стремимся опереться на мнение эксперта*. Понятно, почему опытные люди, обладающие к тому же обширными знаниями, могут оказать такое большое влияние на наши решения.

К счастью, в специалистах, готовых дать нам хороший совет, сейчас нехватки не ощущается. Деловой мир полон экспертов, готовых в любой момент помочь той или иной организации сделать правильный выбор. То же самое справедливо и для частной жизни человека. Например, финансовые консультанты стоят наготове, вооруженные самыми актуальными советами касательно инвестиций, в то время как советники по личным вопросам уже спешат познакомить родителей с новейшими методами воспитания детей. Наконец, индивидуальные спортивные тренеры с удовольствием дадут вам ультрасовременный совет о том, как сохранить здоровье и хорошую физическую форму.

Но здесь есть один парадокс. Хотя в современном перегруженном информацией мире у нас имеется настоящая потребность воспользоваться советом эксперта, чтобы выбрать верный путь, этих

экспертов развелось слишком много, чтобы решить, чьим именно советам нам надо следовать. Как же узнать, кого слушать, а кого нет?

Вероятно, нам надо слушать экспертов, которые говорят самым уверенным тоном. Ведь мы интуитивно полагаем, что люди обычно следуют советам специалистов, которые кажутся наиболее уверенными в своем мнении, верно?

На самом деле это далеко не всегда так!

Ученые Ума Кармаркер и Закари Тормала, изучающие поведение потребителей, полагают, что люди не всегда прислушиваются к рекомендациям эксперта, который говорит уверенным тоном.

*Напротив, их исследования показывают, что нередко самыми убедительными оказываются советы тех специалистов, которые сами не слишком уверены в своей правоте. Особенно часто это бывает, когда дело касается ситуаций, для которых не может быть никакого ясного или однозначного ответа.*

В ходе одного из исследований, проведенных учеными, клиентам показывали обзор нового ресторана под названием «У Бьянко», написанный в положительном ключе. Однако одной половине участников при этом сказали, что обзор написан известным ресторанным критиком, а другой — что его автором является малоизвестный блогер, который обычно ест в ресторанах быстрого питания. Результат опыта, как и можно было ожидать, соответствовал результатам множества предыдущих исследований: обзор, написанный ресторанным критиком, произвел куда большее впечатление, чем обзор неизвестного блогера. Но исследователи на этом не остановились.

В своем следующем эксперименте ученые по-разному сформулировали мнение рецензента о ресторане. В варианте обзора с высоким уровнем уверенности было написано: «Я съел там обед и могу уверенно дать ресторану 4 звезды». А в варианте с низким уровнем уверенности сообщалось: «Поскольку я обедал в ресторане “У Бьянко” только один раз, я не совсем уверен в своем мнении, но сейчас я могу поставить этому ресторану 4 звезды».

Участники исследования, прочитавшие обзор эксперта, содержащий в себе неуверенность, отнеслись к ресторану гораздо благосклоннее и выше оценили вероятность часто посещать его, чем те, кто ознакомился с обзорами, написанными очень уверенным

экспертом и неизвестным блогером. В каждом случае содержание обзора не менялось — менялась степень уверенности рецензента.

Объясняя полученные результаты, Кармаркер и Тормала указывают на то, что люди обычно ожидают от экспертов уверенности в своем мнении, но стоит им как-то обозначить свои колебания, как это немедленно привлечет внимание людей к тому, что они говорят. В сущности, обзор того или иного объекта вкупе с неуверенностью вызывает в окружающих любопытство. В результате — при условии, что специалист все же приводит достаточно веские аргументы — наличие определенной неуверенности в сообщении может помочь вам достичь более эффективного убеждения.

Это наблюдение служит хорошим уроком для всех, кто стремится как-то повысить степень убедительности своего сообщения. Легко скрыть маленькое сомнение, тень беспокойства и легкую неуверенность в своих аргументах, полагая, будто эти мелочи воспрепятствуют вашему успеху. Но в тех ситуациях, в которых однозначного ответа просто не существует, вы можете, открыто выказав свою неуверенность, не только не навредить делу, но напротив — весьма повысить свои шансы на успех.

Соответственно, стремясь убедить лиц, принимающих решения, бизнес-консультант мог бы не скрывать легкой неуверенности в своем совете, а вместо этого использовать ее по максимуму, зная, что сама неуверенность может сделать его доводы убедительнее — при условии, конечно, что для этого есть и другие более веские основания. Такая стратегия имеет еще одно преимущество — скорее всего, она позволит создать атмосферу доверия между клиентом и менеджером.



## 25. Что поможет вам не стать слабым звеном

Со времен своего первого появления на телевидении викторина «Слабое звено» мгновенно набрала популярность, снискала всемирный успех и теперь проводится в десятках стран. Сама игра представляет собой испытание не только на знания, но и на хитрость.

В первых раундах соперники должны ответить на ряд вопросов, чтобы накопить коллективный призовой фонд. При этом в конце каждого раунда одного игрока исключают из числа участников общим голосованием, так что в итоге претендентов на деньги остается всего двое. Для победы игрокам нужно иметь, казалось бы, четкую стратегию, железные нервы и, разумеется, хорошие знания, то есть все те навыки, которые также считаются необходимыми для успешного влияния на других людей.

Но есть еще один важный, хотя и менее очевидный фактор, способный повлиять на то, кто станет победителем.

Анализируя ряд старых эпизодов викторины, социологи Прийя Рагхубир и Энн Валенсуэла обнаружили, что у игроков, занимавших два центральных места в знакомом всем полукруге, было гораздо больше шансов выиграть, чем у всех остальных. Иными словами, свою роль в победе играли не только стратегия, знания и стальные нервы; имело значение и место участника.

Затем исследователи обнаружили, это небольшое, зато важное изменение местоположения кого-то влияет не только на исход ТВ-игры. Они нашли доказательства того, что *любой организатор (например, специалист по подбору кадров в конкурсной комиссии или председатель собрания), разместившись ближе к центру, приобретает влияние на остальных*. Почему? Рагхубир и Валенсуэла утверждают, что одна из важных причин этого заключается в усвоенных с детства ассоциациях и убеждениях, в нашем ожидании видеть в центре наиболее значимых людей. Вспомните, где обычно располагаются жених и невеста на свадьбе, генеральный директор на заседании правления, золотой призер на Олимпиаде.

Но дело не только в том, что мы ожидаем, что в центре окажутся самые важные люди. Есть и тревожные доказательства того, что *центральное положение того или иного человека заставляет других меньше обращать внимание на его промахи и ошибки*. Эти данные имеют значение для тех председателей различных собраний, которые иногда вдруг обнаруживают, что некое необдуманное предложение почти не оспаривается, если оно исходит от человека, который оказался — просто за счет расположения своего стула — буквально в «центре невнимания».

Разумеется, в том случае, когда какое-то предложение исходит от вас и к тому же оно достаточно ценное, вы можете пойти на небольшое изменение, которое поможет вам усилить свое влияние — иными словами, просто усесться в центре. И тогда, став Тем, Кто Сидит в Центре, вы легко сможете донести до своей аудитории все, в чем вы хотите ее убедить.

Исследование игры «Слабое звено» не только напоминает нам о том, почему намного лучше распределять людей по местам заранее, но также показывает, что в тех случаях, когда речь идет о представлении своей продукции и услуг, подобное планирование может принести реальную пользу.

В одном дополнительном исследовании, проведенном для проверки этой гипотезы, участникам было предложено выбрать одну из трех жевательных резинок с разным вкусом и упаковкой. Ученые всякий раз меняли порядок представления упаковок, однако резинку, которая находилась в середине комплекта, люди все равно выбирали чаще всего — причем с огромным преимуществом. Когда же исследователи расширили число вариантов до пяти и начали демонстрировать участникам не только резинку, но и разные виды других продуктов (примерно той же цены), результат остался прежним: вариант в центре выбирали значительно чаще всех остальных.

Некоторым такой вывод может показаться довольно случайным, но мы готовы поспорить, что мотив выбора в данном случае не был интуитивным. Вопреки распространенному мнению, что расположенный в центре товар просто привлекает больше внимания и его легче запомнить, причина его популярности заключается вовсе не в этом.

*Все дело в подсознательной уверенности людей, что какой-то продукт помещают в центре комплекта, если он является наиболее популярным. Вспомните предыдущие главы: люди склонны предпочитать те товары, которые популярны у других людей, особенно если они сами не уверены в своем выборе. Обратите внимание, что в данном случае о популярности продукта сигнализировала не реальная информация, а лишь его позиция в комплекте.*

Эти выводы могут помочь производителям популярных продуктов, предложив им способ не утратить приобретенное влияние из-за неудачной политики размещения товаров на полке, за которую поставщики иногда платят магазину. Сотрудники могут поместить надписи типа «Лидер продаж» или «Самый популярный товар» прямо на упаковках продуктов, сообщая этим, какой из брендов по-настоящему популярен (вне зависимости от того, на какую полку его положили).

## 26. Что способствует развитию креативного мышления

Множество исследований доказывает, что окружающая обстановка имеет огромное влияние на наше поведение и принимаемые нами решения. Например, люди будут меньше есть на фуршете, если им выдать маленькие тарелки; давать больше чаевых официанту, если на подносе, на котором подают чек, изображена эмблема кредитной карты; а также голосовать за более консервативного кандидата, если cabina для голосования расположена в церкви, а не в школе.

В каждом приведенном выше примере принятые решения были обусловлены вовсе не прямой просьбой или обращением, а влиянием одной-единственной особенности окружающей обстановки, которая тем не менее смогла вызвать у людей автоматическое и бессознательное изменение в поведении.

Однако есть ли другие возможности, кроме влияния места расположения кабинки на выбор избирателя и размера тарелки на потребление калорий (политики и диетологи, обратите внимание!), добиться больших результатов, всего лишь слегка изменив обстановку? Скажем, как насчет вашей следующей деловой встречи или переговоров?

Многие организации устраивают специальные встречи, на которых коллеги рассказывают друг другу о наиболее эффективных методах работы, делятся новыми идеями и в итоге развивают в себе новые способы мышления. Если вам доводилось бывать на такой встрече, то вы, наверное, понимаете, что на ее успех может повлиять множество факторов, связанных как с обстоятельствами, так и с окружающей обстановкой: важно количество присутствующих, особенности их характера и даже качество предлагаемых на фуршете закусок и напитков. Но есть ли еще что-то, что могло бы способствовать свободному полету мысли собравшихся вместе людей?

Исследователи Джоан Мейерс-Леви и Джульетта Чжу полагают, что один из самых важных факторов здесь — высота потолка в помещении.

*Когда потолок высокий, люди склонны мыслить более концептуально и творчески, а когда низкий — более конкретно и узко.*

Для проверки этой гипотезы ученые провели исследование, в котором участников просили разгадать несколько анаграмм. Одна группа трудилась над поиском ответа, сидя в комнате с низким потолком (2,4 м), а другая — с высоким (3 м). При этом некоторые анаграммы были связаны с понятиями свободы и творчества. Это были такие слова, как «освобожденный», «неограниченный» и «раскрепощенный». Еще ряд слов был связан с понятием ограничения, например «стесненный», «связанный» и «скованный».

Исследователи обнаружили, что в комнате с высоким потолком участники быстрее решали «свободные» анаграммы, чем «ограниченные», в то время как в комнате с низким потолком можно было наблюдать противоположную картину («ограниченные» анаграммы разгадать было легче).

*А следующее исследование помогло обнаружить, что людям, сидящим в комнате с высоким потолком, гораздо лучше удается находить взаимосвязь между абстрактными идеями (что является главной особенностью креативного мышления), чем тем, кто находится в комнате с низким потолком.*

Результаты этого исследования позволяют предположить, что если от участников деловых встреч, семинаров или тренингов, которые вы устраиваете, требуется креативное мышление, то вам просто нужно будет заранее позаботиться о такой мелочи, как комната с высоким потолком. Так вы обеспечите собравшимся наилучшие условия для свободного полета мысли.

Но если на встрече предполагается обсуждать вопросы, связанные не с новыми идеями, а скорее с разработкой конкретных планов и действий, то для этих целей больше подойдет комната с низким потолком. А если участникам встречи понадобится сперва предложить новые идеи, а затем подумать, как воплотить их в жизнь, будет лучше провести такую встречу в двух комнатах. И хотя это может обойтись вам дороже, ваши затраты окупятся, когда подобного рода собрание поможет вам прийти к креативным идеям, чтобы потом воплотить их в конкретные планы и действия.

Но что, если ваша следующая деловая встреча — это переговоры, связанные не с созданием новых идей, а с получением прибыли?

Может ли та обстановка, в которой проводятся переговоры, настолько повлиять на поведение участников, чтобы исход сделки изменится? И будете ли вы более убедительны на переговорах, которые проводятся в вашем офисе, чем в менее знакомом вам месте?

В следующей главе мы более подробно рассмотрим все возможные ответы на эти вопросы, которые может дать нам наука убеждения.

## **27. Как одна лишь смена территории может повлиять на успех переговоров**

В 1989 году, в конце холодной войны, два корабля — советское круизное судно «Максим Горький» и крейсер ВМС США Belknap — отошли от берегов Мальты, где успешно прошел саммит между президентом США Джорджем Бушем-старшим и председателем Совета Министров СССР Михаилом Горбачевым. В 1995 году, после окончательного согласования мирного договора между Боснией и Герцеговиной, на базе ВВС в Райт-Паттерсоне, неподалеку от Дейтона, штат Огайо, были подписаны Дейтонские соглашения. Практика поиска нейтральной территории для переговоров имеет долгую историю, насчитывающую сотни лет. Так, еще Тильзитский мир между императором Франции Наполеоном I и русским царем Александром I был подписан на плоту посреди реки Неман. Однако на нейтральной территории ведутся не только международные мирные переговоры.

При проведении переговоров о заключении трудового договора представители профсоюзов тоже, как правило, ищут нейтральные помещения, предпочитая не штаб-квартиру компании, а конференц-залы отелей.

В предыдущей главе говорилось, как небольшое изменение высоты потолка может повлиять на творческие итоги совещания. А теперь представьте, что цель вашей следующей деловой встречи — коммерческие, а не творческие результаты. Если слегка изменить место переговоров и провести их не в совершенно незнакомой обстановке, а в своем собственном офисе, разница будет не менее заметной? Иными словами, есть ли преимущество у игры на своем поле?

Задайте этот вопрос спортивному болельщику, и вы получите четкий ответ: «Конечно, есть». Если какая-то команда играет дома, все ее болельщики ожидают, что она сыграет лучше, чем с тем же соперником, но где-нибудь на выезде. Впрочем, необязательно

принимать слова болельщиков на веру: о предпочтительности игры на своем поле свидетельствуют и данные статистики. Почти в каждом виде спорта команды, выступающие дома, выигрывают чаще.

Ученые-бихевиористы Грэм Браун и Маркус Бэр решили выяснить, действует ли и в бизнесе принцип, который большинство спортивных болельщиков понимает интуитивно. Для начала Браун и Бэр пригласили несколько пар принять участие в серии переговоров по поводу заключения контракта: один из участников должен был выступать в роли покупателя, другой — поставщика. Как и в реальной жизни, обсуждение обычно оказывалось сосредоточено на цене: покупатель хотел заплатить как можно меньше, а поставщик — максимально повысить цену.

Исследователи применили искусную методику манипулирования положением хозяина и гостя: время от времени они меняли участников эксперимента местами, предоставляя каждому из них возможность побыть как на своей территории, так и на территории оппонента. При этом всякий раз хозяину давали шанс сделать место переговоров более приятным для себя: повесить табличку со своим именем на дверях офиса, выбрать для себя удобный стул, расклеить по стенам плакаты и открытки, записать детали предстоящих мероприятий на лекционной доске, распорядиться ключом от помещения и т.п.

Пока хозяин подобным образом готовил свой офис, его гостя размещали по временному адресу и сообщали ему, что переговоры будут проходить в офисе оппонента, предназначенном для совершенно иных задач. Когда хозяин был готов, гостя доставляли к месту переговоров.

Как и в случае со спортивными результатами, исследователи обнаружили, что в переговорах на своей территории хозяевам неизменно удавалось одержать верх над гостями независимо от того, были они покупателями или продавцами. Это свидетельствует о том, что *если вам необходимо быть более убедительным на переговорах, то не стоит забывать, что такая вроде бы незначительная мелочь, как место их проведения, может куда сильнее повлиять на их результаты, чем кажется на первый взгляд.*

Так что же происходит? На стадионе одна поддержка тысяч болельщиков может увеличить шансы команды на победу, не говоря уже об их возможном влиянии на решения арбитра, однако на



переговорах ни один из этих факторов роли не играет. Дело в том, что, как мы уже говорили, когда описывали исследование влияния высоты потолка в предыдущей главе, решающее значение имеет именно территория переговоров.

*По сравнению с неким нейтральным местом переговоры на своей территории увеличивают уверенность хозяина в благоприятном исходе, в то время как переговоры на выезде могут подобную уверенность только уменьшить.*

Таким образом, когда вас в очередной раз пригласят вести переговоры на чужой территории, вам, возможно, стоит настоять на изменении места встречи и добиться ее проведения хотя бы где-то на нейтральной территории. А еще лучше попросите оппонента прийти к вам в офис, ведь это не только увеличит вероятность успешного результата, но также будет способствовать тому, что ваши коллеги, как и любые болельщики, придут в восторг, узнав о вашем успехе.

## 28. Что может сделать вас сильнее и убедительнее

В предыдущих главах мы рассказывали, как определенные особенности обстановки могут оказать сильное влияние на чье-либо поведение. Скажем, люди становятся более изобретательными, оказавшись в комнате с высоким потолком, потому что сама обстановка настраивает их на оперирование более широкими категориями. Оценивая уровень мастерства университетского преподавателя, студенты склонны давать ему более высокую оценку, если перед этим они выпили какой-либо горячий, а не холодный напиток, который «воспламенил» их и таким образом заставил в буквальном смысле слова испытывать более теплые чувства к своему наставнику. Участники же переговоров, как правило, достигают более благоприятных результатов, если встреча с оппонентом проходит на их территории.

Во всех этих случаях небольшие изменения в обстановке или сопутствующих ей факторах были произведены теми, кто понимал, какой эффект подобные мелочи могут оказать на людей, но не поставил их об этом в известность. А что, если вам нужно повлиять не на поведение других, а на свое собственное? Так, скажем, какие небольшие изменения при подготовке к собеседованию могут помочь соискателям некой должности проявить себя наилучшим образом и увеличить вероятность получения вожделенной работы?

Ученые-бихевиористы Йорис Ламмерс, Дэвид Дюбуа, Дерек Ракер и Адам Галински решили дать ответ на этот вопрос. Они предположили, что важная мелочь, которую могли бы использовать соискатели, заключается в том, что им нужно подумать о том моменте своей жизни, когда они чувствовали себя сильными. Для проверки этой идеи ученые провели ряд исследований.

В одном из экспериментов одна часть участников играла роль тех, кто ищет работу, а другая — интервьюеров. Перед началом исследования будущих соискателей разделили на две группы и попросили для разминки выполнить небольшое упражнение, которое,

как им сказали, «поможет лучше понять, что нужно писать о себе в заявлении». При этом половине из них дали задачу описать какую-нибудь ситуацию из своей жизни, когда они чувствовали себя сильными, а другой половине — ситуацию, когда они чувствовали себя ни на что не способными.

Задав соискателям эту тему для размышлений, исследователи показали им объявление о поиске человека на должность аналитика продаж, которое недавно появилось в центральной газете. Ученые попросили каждого участника эксперимента представить, что он обладает образованием и опытом, необходимым для этой работы, а затем написать соответствующее заявление. После этого они должны были положить его в конверт, запечатать и отдать ассистенту.

Затем все эти заявления в случайном порядке раздали интервьюерам, которые — что крайне важно отметить — не знали о просьбе описать ту или иную ситуацию из своей жизни, которая была выполнена соискателями до этого. Интервьюеров попросили внимательно прочитать заявления, составить представление о каждом претенденте на работу и указать вероятность того, что именно этот человек займет вакантную должность.

После анализа результатов эксперимента стало ясно, что интервьюеры были гораздо более склонны предлагать работу участникам из «сильной» группы, а не из «слабой», тем самым наглядно продемонстрировав, что даже такой простой шаг, как описание ощущения собственной силы, может значительно повысить шансы на успех.

На это можно было бы возразить, что эксперимент выявил только то, как эффект подобного действия может сказаться на письменном заявлении. Едва ли людям на рынке вакансий предложили бы должность на основании одного лишь заявления, как бы хорошо оно ни было написано.

Ученые также признали необходимость это учесть. Понимая, что решение взять человека на работу обычно принимается после личной беседы с ним, они провели другой эксперимент, включавший в себя 15-минутное собеседование, которое участники проходили, чтобы получить место в школе бизнеса. Условия этого второго исследования почти не отличались от условий первого, за исключением одной вещи. Участников эксперимента разделили не на две группы — сильную и

слабую, а на три, добавив еще контрольную группу, члены которой никаких событий из своей жизни предварительно не описывали.

После собеседования интервьюеры должны были оценить убедительность претендентов, а затем указать, приняли бы они их в школу или нет. Результаты первого эксперимента повторились: те, кто до этого описал случай из своей жизни, когда чувствовал себя сильным, оказались более подходящими кандидатами в глазах интервьюеров. По сравнению с претендентами из контрольной группы «сильных» участников сочли более убедительными, а «слабых» — менее.

Причем именно это различие в конечном счете и повлияло на итоговые оценки кандидатов, разрыв между которыми был достаточно велик. Итак, в результате в школу бизнеса приняли меньше половины участников из контрольной группы и только 26% претендентов, которых до этого просили описать ощущение собственного бессилия. А теперь сравните это число с почти 70% тех, кто преуспел, предварительно вспомнив те моменты, когда они чувствовали себя сильными.

*Иными словами, просьба сосредоточиться на своей силе увеличила вероятность принятия в школу на 81% по сравнению с членами контрольной группы и на огромные 162% по сравнению с участниками, которые должны были мысленно обратиться к моменту своей слабости.*

Результаты этого исследования важны не только для тех, кто стремится получить работу или привлечь нового клиента. Выявленная учеными важная мелочь может оказаться весьма полезной и для кадровых агентств, а также бюро по трудоустройству, которые могли бы помочь ищущим место выглядеть более убедительно на собеседованиях, посоветовав им вспомнить и описать те моменты в своей жизни, когда они чувствовали себя сильными. Это может быть особенно важно для тех, кто долго сидел без работы. Отметьте также, что в случае собеседования важно не просто вспомнить и записать свой положительный опыт, но и сделать это в подходящее время, а именно — незадолго до встречи с интервьюером, а не за несколько часов или даже дней до нее.

Интересно, что еще одно исследование, проведенное психологами Даной Кэрни, Эми Кадди и Энди Япом, предлагает другой мощный

способ заставить людей чувствовать себя влиятельными: принять позу силы. Кэрни и ее коллеги заметили, *что сила или слабость того или иного человека, как правило, определяется нами с помощью двух невербальных сигналов его тела: объема, который тело занимает в пространстве, и степени открытости позы*. Сильные люди склонны принимать открытые позы, стремясь занять побольше места, в то время как слабые — позы более закрытые, словно стараясь сжаться.

Перед началом исследования участникам, пришедшим в лабораторию, сказали, что ученые будут проверять, к каким физиологическим реакциям организма приводит размещение электродов на различных частях тела. Однако на самом деле Кэрни и ее коллеги придумали эту причину, чтобы объяснить, почему они просят людей принимать то одни, то другие позы.

В результате исследования удалось обнаружить, что участники, которых просили занять широкую и открытую позу (например, наклониться над столом, прочно опираясь на него руками, или сесть на стул, закинув руки за голову, а ноги положив на стол), чувствовали себя в этот момент куда более сильными, чем те, кому сказали принять зажатую и закрытую позу (например, сесть на стул, скрестив руки и ноги).

Что еще удивительнее, так это то, что у участников, которых попросили принять позу силы, сразу поднялся уровень тестостерона (гормона, связанного с доминированием) и снизился уровень кортизола (гормона, отвечающего за стресс). Эти результаты показывают, что даже такая мелочь, как принятая вами поза, может значительно повлиять не только на психику, но и на физиологию.

Значит ли это, что Кэрни, Кадди и Яп советуют вам во время собеседования класть ноги на стол интервьюера? Никоим образом. Но их исследование показывает, что если сделать это во время телефонного разговора с потенциальным работодателем или незадолго до личного собеседования, то вы, скорее всего, почувствуете себя увереннее, а это ощущение может оказаться тем решающим фактором, который склонит чашу весов в вашу пользу и поможет получить желанное место.

## **29. Почему любовь может быть единственной важной мелочью, которая вам нужна**

25 июня 1967 года около 400 миллионов человек по всей земле настроили антенны своих телевизоров на первую в мире спутниковую телепередачу, идущую в прямом эфире, — «Наш мир». В течение двух с половиной часов на экране выступали артисты самых разных жанров из почти двадцати стран, от оперных певцов и хора мальчиков до работников ранчо, любящих что-нибудь спеть или сыграть, пока их скот пасется. Эти выступления перемежались произвольно выбранными образовательными передачами, объясняющими, например, как работает система метро в Токио или мировое время. Но сильнее всего большинству зрителей запомнилось закрытие этой трансляции.

Би-Би-Си поручило группе Beatles исполнить в финале песню, основной смысл которой был бы понятен всем. Тогда они спели All you need is love («Все, что тебе нужно, — это любовь»). Учитывая то, что передача шла в разгар войны во Вьетнаме, некоторые сочли эту песню не слишком утонченной попыткой автора Джона Леннона пропагандировать свои взгляды через искусство. Были ли у него скрытые мотивы или нет, вряд ли можно спорить с утверждением Леннона о том, что любовь обладает объединяющей и целительной силой.

Как команда специалистов, изучающих теорию и практику убеждения, мы осмелимся также утверждать, что любви присуще влияние. Разумеется, мы вовсе не призываем вас спеть об этом на весь мир. Вместо этого мы собираемся предложить вам нечто пусть менее значительное, но все же важное — использовать простой намек, который действует как сигнал к проявлению любви и может усилить вашу попытку убедить кого-либо.

Не вызывает никаких сомнений исключительное влияние, которое любовь с незапамятных времен оказывала и продолжает оказывать на

нашу жизнь. Но при этом, как ни странно, до недавних пор проводилось сравнительно мало исследований, посвященных воздействию мыслей о любви на процесс влияния.

В одном исследовании, проведенном французскими психологами-бихевиористами Жаком Фишером-Локу, Любомиром Лами и Николя Гегеном, одиночек, прогуливавшихся возле магазинов, останавливали и приглашали принять участие в опросе, в ходе которого одних просили вспомнить значимый любовный эпизод из своей жизни, а других — прославленное музыкальное произведение. Когда участники эксперимента, дав требуемый ответ, отправлялись дальше по своим делам, к ним подходил человек с картой и просил объяснить ему дорогу. Оказалось, что те, кого недавно навели на мысли о любви, отвечали незнакомцу значительно охотнее и подробнее.

С помощью другого исследования Геген и Лами продемонстрировали, как, просто включив слово «любовь» в просьбу о пожертвованиях, можно добиться их значительного увеличения. Когда исследователи написали на стандартных ящиках для пожертвований слова ПОЖЕРТВОВАНИЯ = ПОМОЩЬ, количество собранных средств выросло на 14% по сравнению с тем, сколько люди были готовы класть в ящики со стандартной просьбой жертвовать. А вот когда слово ПОМОЩЬ заменили на ЛЮБОВЬ и получилось ПОЖЕРТВОВАНИЯ = ЛЮБОВЬ, сборы увеличились более чем на 90%! Изменилось всего одно слово — а какой внушительный прогресс! Это очень важная мелочь.

Официанты тоже могут извлечь выгоду из свойства любви убеждать. В одном эксперименте, проведенном Гегеном, официант, когда клиенту приходило время расплачиваться, приносил счет, сложенный пополам, клал его под тарелку на стол, а потом либо уходил, либо оставлял на тарелке две конфеты. Команда Гегена проводила этот эксперимент сотни раз, а затем проанализировала все полученные данные, чтобы узнать, как изменение в поведении официанта влияло на размер чаевых. Выяснилось, что та группа посетителей, которая получила конфеты, не только оставляла чаевые гораздо охотнее, но и была намного щедрее. Так что же заставило их так поступать?

Вполне логично было бы предположить, что это как-то связано с теми конфетами на тарелке. Возможно, их завернули в фольгу

красного цвета, ассоциирующегося с любовью, или, быть может, конфеты были в форме сердца. Но на самом деле щедрость посетителей вовсе не имела отношения к конфетам, а была связана как раз с формой тарелки, под которую клали счет. Дело в том, что еду — без ведома посетителей — подавали на тарелках разной формы: круглых, квадратных и сердцевидных. Посетители, которым достались сердцевидные тарелки, оставляли чаевых на 17% больше, чем те, кто получил круглые тарелки, и на 15% — чем те, кому принесли квадратные.

*Но в чем же тут дело? Ученые полагают, что когда человек видит знак, ассоциирующийся у него с любовью (в ресторане таким знаком послужила тарелка в форме сердца), это немедленно превращается в сигнал, вызывающий связанные с любовью поступки. В данном случае это означало проявить щедрость и оставить побольше чаевых.*

Если ассоциация с любовью может напрямую увеличить чаевые официанта, положившего ваш счет под сердцевидную тарелку (или, быть может, просто нарисовавшего сердечко на самом счете), то вполне возможно, что различные благотворительные магазины смогут сделать распродажи одежды секонд-хенд более прибыльными, лишь поменяв форму ценников с круглых и прямоугольных на сердцевидные. Люди, занимающиеся сбором средств на благотворительность, добьются большего успеха, если разместят на своих сайтах картинки в форме сердечек. А ваши дети смогут собрать больше денег на чемпионат по плаванию, который состоится на следующей неделе, если перед началом поиска спонсоров нарисуют большое красное сердце на самом верху своего спонсорского списка.



## 30. Какая важная мелочь поможет вам найти хороший подарок

Если спросить нескольких человек, могут ли они выбрать хороший подарок другу на день рождения или коллеге по случаю его ухода на пенсию, то наверняка большинство ответит утвердительно. Но если вы спросите тех же самых людей, насколько хорошо их друзья, родственники и коллеги умеют выбирать подарки, то, вероятно, услышите ужасные истории о том, как они получали разного рода нелепые подарки, от сомнительных свитеров ручной вязки до вульгарных безделушек или электронной поющей рыбы. На самом деле если бы люди умели так хорошо выбирать подарки, как им кажется, то такие сайты, как [www.whydidyoubuymethat.com](http://www.whydidyoubuymethat.com) и [www.badgiftemporium.com](http://www.badgiftemporium.com), уже обанкротились бы.

К счастью, ученые нашли удивительно простую стратегию, гарантирующую, что ваш подарок вызовет возгласы восхищения, а не вопли ужаса.

Согласно обзору Национальной федерации розничной торговли за 2008 год, почти 50% американцев ежегодно недовольны по крайней мере одним подарком, полученным к празднику. Это красноречиво свидетельствует о том, что подарки вовсе не так уж нравятся их получателям, как кажется дарителям. Памятуя об этой шокирующей статистике, ученые Франческа Джино (автор превосходной книги «Уведенный в сторону» (Sidetracked)) и Фрэнк Флинн решили исследовать вопрос, почему мнение дарителя о ценности и полезности подарка так часто расходится с мнением получателя. Они также нашли простое решение этой проблемы: дарители просто должны спросить своих друзей, родственников и коллег, какие вещи те хотели бы получить в подарок, а потом купить что-то из перечисленного.

У этой стратегии есть один недостаток: просьба выразить свои пожелания может заставить будущего получателя заподозрить, что даритель не знает его достаточно хорошо. Или еще хуже — что дарителю не хочется тратить время и силы на выбор подходящего подарка. Но, по мнению Джино и Флинна, получатель, наоборот,

сочтет дарителя человеком внимательным и вдумчивым, желающим максимально угодить своим подношением.

Джино и Флинн провели эксперимент, в ходе которого разделили состоящих в браке людей на две группы. Одну группу попросили вспомнить, как они дарили кому-нибудь подарок на свадьбу. Другую группу попросили вспомнить о подарках, которые они сами получили на свадьбу. Кроме того, половину первой группы попросили рассказать о подарке, который они выбрали из заранее известного списка, тогда как другую половину попросили рассказать о подарке, купленном из собственных соображений.

Аналогичным образом половину получателей подарков попросили вспомнить о полученном ими подарке из списка, а другую половину — о подарке, который был выбран для них самим дарителем.

Хотя речь шла о подарках одной ценовой категории (в среднем около 120 долларов), восприятие дарителей и получателей заметно отличалось. Для дарителей не имело значения, находился ли подарок, о котором они думали, в списке или нет: они полагали, что получатели будут одинаково рады всем подаркам. Что касается получателей, то те из них, кому достался подарок из списка, ценили его гораздо больше, чем те, кто принял подарок, выбранный самим дарителем.

И хотя говорят, что «дорог не подарок, дорого внимание», это исследование показывает, что именно *подарки, выбранные не самостоятельно, а обговоренные заранее, выигрывают в глазах их получателей*. В целом это неудивительно. Пары, вступающие в брак, обычно более благодарны, когда кто-то покупает для них вещи из предложенного списка, потому что этот список, скорее всего, содержит предметы, в которых они действительно нуждаются в новом доме и без которых им будет сложно обходиться. Кроме того, использование списка исключает дублирование подарков. Никому не нужны три доски для нарезания сыра, если, конечно, они не живут в Висконсине или их не зовут Микки и Минни Маус.

Но что происходит, когда подарок нужно преподнести не на свадьбу, а, скажем, на день рождения? Чтобы выяснить это, исследователи провели множество дополнительных экспериментов, подтвердивших ту же самую закономерность: дарители не задумывались, какой из подарков вызовет больше радости у

получателя, в то время как получатели больше радовались подарку, заказанному заранее.

В рамках еще одного эксперимента Джино и Флинн случайным образом распределили между участниками роли дарителей и получателей. Дарители не знали, кому из получателей будут предназначены их подарки. Каждого получателя попросили составить список из десяти вещей стоимостью от 20 до 30 долларов из ассортимента магазина Amazon.com и отправить его своему дарителю. Половину дарителей попросили выбрать подарок, руководствуясь списком, в то время как другую половину попросили купить что-то на свое усмотрение. И снова исследователи обнаружили, что все дарители были одинаково уверены в том, что их подарки понравятся получателям. Реакция же получателей показала, что они гораздо больше радовались вещам, указанным в списке.

*Благодарность за подарок — решающий фактор, от которого напрямую зависит как желание получателя ответить аналогичным жестом, так и степень его радости от общения с вами.*

Данное исследование позволяет сделать выводы, крайне важные при нашем взаимодействии с другими людьми. При выборе подарка не следует действовать наугад. Гораздо лучше заранее узнать, чему человек будет искренне рад: тогда ваш подарок принесет выгоду обеим сторонам. Вы можете попросить будущего получателя самостоятельно отметить в журналах при помощи стикеров, какие вещи ему хотелось бы получить. Другой подход заключается в том, чтобы самостоятельно определить предпочтения человека, посмотрев, на каких страницах каталогов, разбросанных по его дому, загнуты уголки страниц.

Все вышесказанное справедливо и для деловой ситуации: лучше пригласить клиента на обед в то место, о котором он несколько раз упомянул в разговоре, чем в то, которое предпочитаете вы сами.

Итак, ваши действия по выяснению предпочтений получателя подарка и есть та самая важная мелочь, от которой зависит степень его признательности. Она также до некоторой степени гарантирует, что ваш подарок не будет продан через Интернет, выброшен на помойку или — что, наверное, хуже всего — подарен вам обратно на следующий год.

## **31. Какие преимущества вы можете извлечь из готовности людей отплатить вам за помощь**

Роль и сила душевной щедрости давно уже доказаны исследователями. Делая другим людям подарки, одолжения, оказывая услуги и помощь, мы вызываем больше симпатий, получаем больше признательности и даже укрепляемся физически. Более того, люди, для которых мы все это делаем, как правило, готовы отплатить взаимностью, когда нам от них что-нибудь потребуется. Это вытекает из *правила взаимного обмена*, предписывающего человеку такую готовность.

Во всех человеческих обществах это правило прививают с детства по одной простой причине: оно наделяет группу большим конкурентным преимуществом, подвигая на полезное взаимодействие и взаимовыгодные компромиссы в таких жизненно важных областях человеческих взаимоотношений, как коммерция, защита и забота. В контексте, например, работы это означает, что если вы выполнили просьбу коллеги по одному из его/ее проектов (приложили определенные усилия, предоставили дополнительные средства или специальную информацию), то впоследствии, когда такая помощь понадобится уже вам, коллега куда охотнее пойдет навстречу.

Раз причин оказывать помощь (и тем самым приобретать союзников) так много, можно было бы прийти к выводу, что чем больше ты отдаешь, тем больше получаешь. К сожалению, человеческая психология не так проста. Ведь переизбыток тоже может пойти во вред, даже когда речь идет о помощи. В качестве доказательства приведем исследование организационного психолога Фрэнка Флинна, проанализировавшего последствия добровольной помощи, оказываемой друг другу сотрудниками крупной телекоммуникационной компании. Он соотнес объем этой помощи с двумя примечательными последствиями. Первым было *влияние услужливости на социальный статус помощника среди сослуживцев*.

Другими словами, в глазах коллег такой безотказный помощник становится достойным их общества. Как легко догадаться, сотрудники, всегда готовые услужить и потратить свое время и энергию на помощь другим, ценились гораздо выше. Признанный социальный статус на работе — не такая уж и маленькая победа. Она свидетельствует о больших межличностных достижениях, к которым привела необыкновенная щедрость помогающего.

Но вот со *вторым последствием услужливости*, выявленным Флинном, — *производительностью на работе* — картина оказалась не столь радужной. Анализ индивидуальной производительности по восьми критериям, учитывающим количество и качество выполненной работы, показал, что *самые услужливые сотрудники, эти вечные палочки-выручалочки, работали намного менее продуктивно, чем их коллеги*. Почему? Да потому что были так заняты оказанием помощи по чужим проектам, что не могли уделять достаточно внимания своим собственным.

Какой вывод из этого следует? Как лучше поступить, зная, что подобная широта натуры повышает социальный статус, но одновременно снижает личную производительность? Оказывается, существует четкий ответ, найденный Флинном в еще одном исследовании. Флинну удалось обнаружить тот единственный фактор, что одновременно увеличивает как социальный статус, так и продуктивность сотрудника. И этот единственный фактор — количество *не оказанных, а оплаченных услуг*.

*Сотрудник, оказавший помощь коллеге в работе, а затем получивший равнозначную помощь, повышает эффективность всех участников процесса. Повышается и статус, и производительность.*

Обратите внимание, что этот результат отлично согласуется с *правилом взаимного обмена*, жизненно важным для всех успешных групп именно потому, что способствует взаимовыгодным отношениям.

Сфера применения этих результатов очевидна. Во-первых, на работе следует щедро и активно помогать. И обратите внимание на исключительную важность первого шага. Оказывая помощь первым, вы приводите в действие правило взаимности и тем самым повышаете потенциальный объем взаимопомощи, что крайне важно для общего успеха на работе.

Во-вторых, оказывая любую помощь или услугу, необходимо оставлять получателю достаточно простора для ответных действий. Для этого необходимо подобающим образом скорректировать свою реакцию на благодарность. Именно в вашей реакции кроется секрет успешного сотрудничества и воздействия. Приведем три возможных ответа на благодарность за помощь, которую вы оказали ранее:

5. «Был(а) рад(а) помочь, потому что знаю, насколько неоценимой бывает своевременная помощь. Ведь и мне когда-нибудь может что-то понадобиться».

6. «Не за что. Коллеги всегда помогают друг другу».

7. «О чем разговор! Я знаю, что в подобной ситуации вы бы сделали то же самое для меня».

Итак, чтобы оптимизировать помощь на работе, следует создать условия для взаимовыгодного обмена. Следуйте простым инструкциям, приносящим огромную пользу:

*а) первым приходите на помощь, оказывайте услуги, предлагайте информацию;*

*б) обязательно подчеркивайте, что оказали помощь в рамках двустороннего соглашения, естественного и справедливого.*

У данного исследования есть и еще одна область применения. Как отмечает Флинн, для измерения производительности труда многие организации просят менеджеров оценивать сотрудников в том числе по критерию объема помощи, которую те оказывают своим коллегам. Флинн предлагает менеджерам оценивать сотрудников не только по тому, как много те помогают сами, но и по тому, как часто они просят помощи у других. Чтобы увеличить производительность труда во всей организации, следует поощрять не только оказание помощи, но также и просьбы о ней.

Мы надеемся, что эти важные мелочи помогут вам как в профессиональной, так и в личной жизни, и если вы нашли эту главу особенно полезной, то позвольте нам сказать: «[выберите сами один из трех вышеприведенных вариантов]».

## 32. Как выражение признательности помогает повлиять на других людей

Оказывая помощь первым, а затем при ответе на благодарность подчеркивая, что оказали ее в рамках взаимовыгодного обмена, вы получаете возможность усилить свое влияние. Причем рост влияния происходит не только в момент, когда благодарный человек чувствует себя обязанным вам отплатить, но и в долгосрочной перспективе. Поскольку принцип взаимного обмена поощряет людей отдавать после того, как они получили, прийти на помощь первым — это отличный способ развить новые отношения, создать обязательства внутри коллектива и установить с другими людьми долговременное партнерство с вытекающими из него благоприятными возможностями.

Но правило взаимного обмена — это не игра в одни ворота. Хотя дающий получает большие возможности для влияния, такие же возможности получает и берущий, хотя этот факт часто упускается из виду.

Ученые-бихевиористы Адам Грант и Франческа Джино предположили, что *одним из способов увеличения своего влияния для получателя помощи может оказаться явное выражение благодарности тому, кто эту помощь оказал*. Для проверки своей идеи ученые решили провести эксперимент. С участниками связались по электронной почте и попросили прочитать и оценить пояснительную записку, которая была приложена к заявлению о приеме на работу. После того как участники выслали свой ответ с комментариями, они получили от автора просьбу прочитать еще одну пояснительную записку.

Эксперимент проводился в двух вариантах. В контрольном варианте человек, получивший отзыв на свое письмо, отправил участникам эксперимента ответ, в котором выражал новую просьбу. Во втором варианте автор пояснительной записки выслал точно такой же

ответ, но добавил выражение большой признательности («Огромное спасибо! Я действительно благодарен»).

Так какой эффект произвело это маленькое дополнение из пяти слов? Исследователи обнаружили, что явное выражение благодарности более чем в два раза увеличило вероятность согласия участников прочитать следующую записку.

Но Грант и Джино на этом не остановились. Им также было необходимо узнать, может ли выражение благодарности человеку, оказавшему услугу, привести к более глобальным последствиям. В частности, исследователей интересовало, могла ли благодарность побудить человека помогать другим людям. Для этого они провели второй эксперимент, во многом подобный первому. Участники помогали студенту, оценивая его пояснительную записку, а в ответ студент либо просто присылал подтверждение, что он получил письмо, либо выражал благодарность за отклик. Одновременно с этим другой совершенно незнакомый человек также просил участников эксперимента оценить его пояснительную записку.

И снова исследователи обнаружили, что среди людей, получивших письмо с благодарностью, уровень согласия увеличился более чем в два раза.

Рассмотрим значение этого открытия. Обычное выражение благодарности удвоило вероятность того, что впоследствии человек придет на выручку совершенно незнакомому просителю. Дополнительные данные, которые собрали Грант и Джино, свидетельствуют, что это происходит вследствие роста у человека, получившего благодарность, ощущения своей социальной значимости. Другими словами, *после получения сигнала о признательности люди, оказавшие услугу, чаще ощущают, что другие их ценят.*

Возникает вопрос, можно ли эти внушительные результаты воспроизвести за пределами лаборатории в быстро меняющейся реальной рабочей обстановке. Грант и Джино предположили, что можно, и устроили проверку, позволяющую оценить, какое воздействие на мотивацию работника оказывает искреннее выражение благодарности. Они решили провести эту проверку в колл-центре по сбору денежных средств, поскольку сбор средств часто оказывается неблагодарной работой, при которой сотрудники регулярно сталкиваются с негативной реакцией или отказом.



У половины служащих, участвующих в эксперименте, рабочий день проходил как обычно. Они составляли контрольную группу. Другую половину посетила сотрудница университета, ответственная за распределение ежегодных стипендий, и поблагодарила сборщиков средств за их работу. В частности, она сказала: «Я очень благодарна за вашу тяжелую работу. Мы искренне ценим ваш вклад в благополучие университета». Именно так. Никаких рукопожатий, никаких объятий, никаких благодарственных подарков — только пятнадцать простых слов.

Исследователи смогли отследить количество звонков, которые сборщики денег сделали до и после этого заявления. В то время как результативность служащих колл-центра в контрольной группе оставалась на прежнем уровне, сотрудники колл-центра из группы, которую поблагодарили за работу, в течение недели после посещения представителя университета произвели на 50% больше телефонных звонков. Только подумайте, какое воздействие оказало это небольшое, но важное изменение! Хотя дополнительные звонки в отношении эффективности остались на прежнем уровне, сам факт существенного роста их количества увеличил объем пожертвований.

*Данное исследование показывает, какой положительный эффект может иметь совершенно незначительное на первый взгляд действие — обычная благодарность за предпринятые ради вас усилия и помощь. Это может показаться очевидным, но только вдумайтесь, как часто вы отвечали механическим «спасибо», не демонстрируя на самом деле, насколько вы благодарны, и не объясняя, почему испытываете такую признательность за помощь. Вспомните, сколько раз вы намеревались послать кому-нибудь благодарственное письмо, но руки так и не дошли. Все это — не только упущенные возможности выразить свою искреннюю благодарность, но также и упущенные возможности будущего влияния!*

Менеджерам и организациям будет весьма полезно найти способы явно выразить признательность своим сотрудникам. Благодарность можно даже возвести в культ — сначала в одном отделе, а затем, если это удастся, и во всей организации. Благодарность может стать той силой, которая вдохновит служащих поддерживать между собой хорошие отношения.

В стратегии выражения признательности также содержится потенциал для политиков и государственных служащих. Поблагодарить граждан за ту роль, которую они играют в поддержании чистоты и безопасности улиц, обойдется гораздо дешевле, чем организовать мероприятия, стимулирующие подобное поведение, или провести разнообразные ремонтные работы. Последние же придется выполнять довольно часто, если выказывать гражданам мало благодарности или не выказывать ее вовсе.

Посмотрим, значит ли это, что уже в ближайшее время из налогового управления или муниципального совета вам придет открытка со словами «Спасибо за то, что вы заплатили налоги».

Если это случится, то мы держим пари, что вы это оцените.

## **33. Может ли неожиданность принести богатые плоды**

Любителям собираться на еженедельную молитву в церкви Св. Иоанна в деревенском приходе Кёркхитон в Йоркшире на севере Англии то воскресное утро казалось вполне заурядным. Даже погода была обычной для ноября: небо ясное, но холодно — явные признаки быстро приближающейся зимы. Сняв шляпы и пальто при входе в церковь, некоторые завсегдатаи кивнули, вежливо приветствуя знакомых прихожан, и заняли свои места. Для многих это были те же самые места, которые они занимали на протяжении предыдущих недель и месяцев. Даже лет.

Ничто не предвещало чего-то из ряда вон выходящего.

Тем не менее для настоятеля храма, преподобного Ричарда Стила, то воскресное утро ноября 2012 года должно было стать каким угодно, но только не заурядным. Перед ним стояла проблема. Последние семь лет он возглавлял кампанию по сбору средств на ремонт своей церкви, построенной еще в викторианскую эпоху. Кампания была довольно успешной: благодаря пожертвованиям, благотворительным обращениям и усилиям сборщиков денег удалось собрать почти 500 000 фунтов (750 000 долларов). Но старинные церкви дороги в обслуживании и поглощают средства с такой скоростью, что даже самые упорные и умеющие убеждать священнослужители выбиваются из сил, стараясь пополнить тающие фонды. Преподобный Стил знал, что, несмотря на все его старания, полмиллиона фунтов хоть и впечатляющая сумма, но, увы, недостаточная. Пришло время сделать еще один рывок и добыть еще денег. Но как?

Чем еще он мог убедить свою паству, людей, уже столько вложивших за эти годы, снова собраться с духом и общими усилиями добыть средства, необходимые для завершения реставрации?

Стратегия, которой он воспользовался, была и воодушевляющей, и незаурядной. Она не только обеспечила ему наличность, необходимую для восстановления церкви, но и продемонстрировала, как можно успешно задействовать основной принцип влияния.

Преподобный Стил решил пустить церковные деньги в дело.

По традиции в какой-то момент церковной службы члены общины начинают копаться в карманах, кошельках или бумажниках и класть взносы на пускаемое по рукам блюдо для пожертвований. Но, как объяснил преподобный ошеломленным прихожанам, сегодня сборы будут несколько иными. Он попросил паству не класть деньги на блюдо, а брать с него. И в этот момент, ко всеобщему удивлению, присутствующих стали обносить блюдом для пожертвований, полным новеньких хрустящих десятифунтовых банкнот. Всех приглашали взять по одной.

В конце этих необычных «сборов наоборот», раздав 550 фунтов (около 825 долларов), преподобный сказал прихожанам, что они вправе инвестировать полученные 10 фунтов так, как считают нужным, с целью получить прибыль, которую, он надеется, они позже отдадут церкви.

Чтобы раздать церковные средства подобным образом, преподобному Стилу потребовалась известная смелость. А также известная проницательность.

Подобный шаг, во-первых, задействует основной принцип влияния, а именно правило взаимного обмена. Как мы уже говорили в предыдущих главах, оно порождает сильнейшее чувство обязанности, от которого получатель стремится избавиться, оплатив за оказанную услугу нередко куда более значительной услугой.

Маркетологи знают, что предложив бесплатный образец, можно подбить человека на крупную покупку, более чем перекрывающую затраты на первоначальный «подарок». Опытные руководители знают, что если первым высказаться, предложить помощь и выявить тех, кому они могут помочь, а не тех, кто может помочь им, можно увеличить успех своих попыток влияния в будущем. В соответствии с темой этой книги такие первоначальные меры могут быть незначительными, часто ничего не стоить.

*Однако выгода от этих небольших инвестиций может оказаться чрезвычайно высокой, вплоть до объединения готовых помочь людей в своеобразный коллектив, роста преданности клиентов и повышения продуктивности отношений с коллегами.*

Власть и силу принципа взаимности понимают не только опытные маркетологи и менеджеры. Социологи тоже признают, что в каждом

обществе существует обязанность давать, получать и воздавать тем же. Это предположение диктуется золотым правилом, которое в рамках процесса социализации предписывает «давать другим столько, сколько они, по-вашему, могли бы дать вам». Обратите внимание, золотое правило не утверждает «давать другим столько, сколько они уже дали вам». Как и следовало ожидать, правило выступает за то, чтобы тот, кто хочет оказать влияние, всегда делал первый шаг. Именно этот первый шаг — сначала отдать, а не взять — преподобный Стил и продемонстрировал весьма умело в своей мастерски реализованной стратегии влияния.

Но, как признается преподобный Стил, было еще кое-что, имевшее решающее значение для успеха его стратегии.

Безусловно, общество обязывает всех нас отплачивать поведением, подарками или услугами за все, нами прежде полученное. Но нельзя не учитывать, что современная жизнь настолько переполнена событиями и впечатлениями, что среди множества различных услуг бывает трудно выделить именно первую. Из-за своего повсеместного распространения одни бесплатные пробники и образцы часто вытесняются другими. Одна ценная информация быстро затмевается другой, конкурирующей. Помощь или услуга клиенту или коллеге быстро перевешивается помощью, оказанной конкурентом или другим коллегой.

Как бы это ни было печально, но следует признать, что сейчас недостаточно просто быть первым. Чтобы ваши старания превзошли старания других, все чаще бывает нужен дополнительный компонент. Самое примечательное в этом ключевом компоненте — каким маленьким он кажется и как редко применяется, порой оставаясь совершенно неучтенным при достижении значительных результатов.

*Этот ключевой компонент — неожиданность.*

Воздействие подарка, услуги и даже информации, когда вы предоставляете их неожиданным образом, может быть огромным. Мы уже рассказывали об исследовании, показавшем, что официанты в ресторанах могут немного увеличить размер своих чаевых (на 3,3%), оставляя каждому посетителю вместе со счетом конфету. Если они кладут две конфеты, чаевые увеличиваются еще заметнее (на 14,1%). Но третий эксперимент показал, что к еще более впечатляющим результатам может привести что-то совершенно неожиданное. Если,

оставив каждому посетителю по одной конфете, тот же официант через несколько мгновений возвращался со второй, неожиданность этого дополнительного подарка ощутимо увеличивала чаевые — на 21%.

От мощного воздействия неожиданного подарка или услуги выигрывают не только официанты. Исследование потребительского спроса, проведенное Кэрри Хейлман, Кентом Накамото и Амбаром Рао, доказало, что посетители супермаркета тратят на покупки в среднем на 11% больше, если купоны с сюрпризом им раздают не заранее, а предлагают у входа в магазин. Таким образом, неожиданный характер «подарка» усиливает положительную реакцию покупателей.

Именно понимание эффективности такого подхода — оказать пользу первым не так, как от тебя все ждут, а совершенно неожиданным образом, — и сослужило преподобному Стилу добрую службу. Конечно, он мог бы пригласить прихожан для мозгового штурма относительно новых идей по сбору средств, а чтобы пришло побольше людей, пообещать напоить их кофе с печеньем. Это был бы идеальный пример взаимного обмена в действии, однако вряд ли он вызвал бы ту реакцию, к которой в конечном счете привела его стратегия.

Уроки вроде бы понятны. Предложив или оказав помощь первым, вы, безусловно, сможете добиться некоторого влияния. Это ведь фундаментальный принцип. Но еще лучше делать это совершенно неожиданно. Написать записку от руки, а не напечатать на компьютере. Отправить новому клиенту открытку «С нетерпением ждем возможности вести с вами дела» и упомянуть в ней его имя. Активно интересоваться, можете ли вы помочь коллеге с важным заданием.

Эти поступки могут казаться незначительными, но очень часто они приводят к заметным результатам.

Кстати, о результатах. Так что же вышло из затеи преподобного Стила с инвестицией 550 фунтов? Спустя полгода после этой неожиданной воскресной заутрени группа журналистов-хроникеров из местного отделения ВВС, освещавшая эту оригинальную историю, вернулась в Кёркхитон выяснить, чем кончилось дело. То, что они обнаружили, их просто поразило. Почти все, кто взял по 10 фунтов, вложили деньги с выгодой, а некоторые даже с немаленькой.

Несколько человек объединились и приобрели ингредиенты для изготовления тортов, а затем провели распродажу домашней выпечки. Один человек использовал деньги на рекламу выгула собак, которым сам и занимался, попутно собирая средства на ремонт церкви. Группа детей из местной школы тоже объединила свои деньги, чтобы купить семена, а затем продала выращенные растения с приличной наценкой. Кто-то вложился в покупку товаров на eBay и перепродал их, а доход вернул в церковь. Всего за полгода первоначальные инвестиции преподобного Стила в паству принесли 10 000 фунтов (15 000 долларов) — почти двадцатикратная прибыль!

Довольно внушительная отдача от инвестиций. И прекрасный пример важной мелочи.

34. Как получить помощь, в которой вы нуждаетесь

Ответ... просто попросите!

Казалось бы, что может быть проще, чем попросить? Но познакомимся с исследованием, проведенным социологами Фрэнком Флинном и Ванессой Бонс. Они предположили, что люди, собирающиеся попросить о помощи, склонны недооценивать вероятность того, что им согласятся ее оказать. Для проверки своей идеи они провели множество опытов.

В рамках одного эксперимента участникам сообщили, что их задача состоит в том, чтобы просить незнакомых людей заполнить анкету для опроса. Прежде чем участники отправились выполнять эту работу, им предложили оценить вероятность того, что люди согласятся на их просьбу. А именно они должны были предсказать, скольких человек им придется попросить, прежде чем они получат согласие от пяти. Участники исследования предположили, что в среднем им придется попросить 20 человек, в то время как на самом деле потребовалось чуть больше 10. Другими словами, участники недооценили вероятность согласия приблизительно в два раза.

Те же результаты Флинн и Бонс получили и в результате экспериментов с другими видами просьб. Например, участник просил незнакомца проводить его в гимнастический зал или одолжить ненадолго свой мобильный телефон, чтобы быстро позвонить. В другом особенно интересном случае ученые просили участников собирать средства на благотворительные цели. Перед этим Флинн и

Бонс предложили участникам оценить вероятность того, что люди, к которым они обратятся с просьбой, пожертвуют деньги. И в этом случае участники также недооценили вероятность почти на 50%. Они приблизительно на 25% недооценили среднюю сумму, которую пожертвует каждый человек.

Чтобы точно определить причину, по которой люди так упорно недооценивают вероятность того, что другой человек согласится им помочь, ученые собрали дополнительные данные. Обнаружилось, что *просители, обращаясь к людям, думают больше о том, во что потенциальному помощнику в случае его согласия обойдется та или иная услуга с точки зрения времени, усилий или денежных средств, упуская из виду социальные издержки, то есть опасение, неловкость или возможное чувство вины и смущения, которые могут возникнуть у человека, если он скажет «нет».*

*Выводы вполне ясны. Пытаясь решить, обратиться ли к кому-либо с просьбой, важно понимать, что вы можете недооценивать вероятность положительного ответа. Старайтесь адекватно оценивать вероятность согласия. В противном случае ваша результативность может снизиться, а осуществление целей занять более долгий срок.*

Особый интерес результаты этих исследований могут представлять для руководителей разных уровней, поскольку из них следует, что в ситуациях, когда вашим сотрудникам требуется помощь в работе над сложным или срочным проектом, они могут ошибочно полагать, будто вы не удовлетворите их просьбу о помощи. Чтобы уменьшить вероятность такой ситуации, вам было бы полезно дать понять своим подчиненным, что вы всегда готовы в случае необходимости прийти им на помощь. Как? Просто сообщите им результаты исследования Флинна и Бонс и выразите желание, чтобы этот вид неправильного восприятия не помешал работе ни одного сотрудника вашего коллектива.

В другой серии исследований Бонс и Флинн называют еще одну причину, по которой люди не помогают друг другу. Дело в том, что не только просители сомневаются, что им окажут помощь, но и потенциальные помощники не уверены, что человек, нуждающийся в помощи, попросит их об этом. Таким образом, недооценка вероятностей имеет место с обеих сторон, что, в свою очередь, ведет к



сплошным упущениям. Те, кто нуждается в помощи, о ней не просят. Те, кто может помочь, помощи не предлагают, ошибочно полагая, будто их помощь не нужна, поскольку их о ней не попросили.

Поэтому руководителям, готовым помочь, следует избегать типичной ловушки, в которую они попадают, акцентируя лишь практическую пользу от обращения за помощью. Необходимо также избавить подчиненных от возможного чувства дискомфорта или стеснения. Для этого менеджеры могут привести в пример ситуацию из собственной жизни, когда они были рады, что попросили о помощи, и подчеркнуть, что это было вовсе не так страшно и сложно, как им представлялось изначально. Врачи, поощряя своих пациентов обращаться за помощью и информацией в дальнейшем, заметят, насколько чаще к ним станут приходить люди, если они добавят к своему обращению подбадривающую фразу, например такую: «Не существует глупых вопросов».

Вы можете послать им копию этой главы, подписав имя получателя сверху от руки: как вы помните, даже слегка персонализировав сообщение, вы можете добиться больших результатов.

## 35. Что способствует успеху в переговорах

Порой первые минуты за столом переговоров напоминают первые минуты на ринге: противники пританцовывают, не желая подставляться и делать первый шаг. Как некоторые боксеры не хотят наносить удар первыми, так и договаривающиеся стороны часто не хотят первыми выдвигать свои предложения. С некоторой точки зрения это понятно. Они беспокоятся, что, высказавшись первыми, невольно выдадут свои намерения и стратегию или проявят своего рода слабость.

Но правы ли они, думая так? Когда речь идет о переговорах или любой другой ситуации, в которой вам необходимо оказать на кого-то влияние, что лучше: самому сделать первый стратегический шаг или предоставить его оппоненту?

По данным исследования, проведенного социальными психологами Адамом Галинским и Томасом Муссвейлером, борьбу на переговорах гораздо лучше начинать самому, нежели уступать это право партнеру.

В ходе ряда экспериментов исследователи обнаружили, что *переговорщики, которым были даны инструкции первыми вносить предложения, независимо от того, выступали ли они покупателями или продавцами, обычно добивались лучших результатов по сравнению с теми, которых проинструктировали ждать предложений оппонента.* Например, в одном из экспериментов, когда сторона, намеревавшаяся купить фабрику, первой предложила цену, продавец в конечном счете согласился на 19,7 миллиона долларов. Когда же цену первым предложил продавец, стороны сошлись на 24,8 миллиона долларов. Аналогичные результаты исследователи получили и в ходе экспериментов с переговорами о размере заработной платы.

Так чем же обусловлено такое большое различие в результатах переговоров? В основном тем, что переговорщик, предлагающий первым, перцептуально ориентирует партнера на изначальные цифры. В результате партнер оказывается не способен определить стоимость объекта переговоров независимо от предложенной суммы. Он

«зацепляется» за исходное предложение как за якорь и впоследствии в ходе переговоров уже не может эту сумму должным образом скорректировать.

Почему так происходит? Рассмотрим ситуацию на примере продажи подержанного автомобиля. Когда продавец первым предлагает относительно высокую стартовую цену, потенциальный покупатель начинает подсознательно оправдывать эту высокую «точку отсчета», «подтягивая» под нее характеристики автомобиля. Вспомните, как на протяжении всей книги мы обсуждали мотивацию людей на точные и эффективные решения. При высокой начальной цене покупатель может спросить себя: «Наверное, он не зря такую цену загнул?» — и усомниться, а прав ли он сам, намереваясь сбить ее побольше.

Пытаясь ответить на этот вопрос, покупатель, скорее всего, непроизвольно сосредоточится на тех качествах, которые полностью соответствуют первоначальной высокой цене, например на роскошности автомобиля, его надежности и экономичности. А теперь рассмотрим, что произойдет, если первым цену (и куда более низкую) предложит покупатель. В ответ на мысленный вопрос: «Наверное, он не зря старается ее сбить?» — продавец может подсознательно обратить внимание на те качества, которые согласуются с низкой «точкой отсчета» покупателя. Например, что у автомобиля имеется несколько заметных вмятин и царапин, пробег высок, а в салоне присутствует «запах старого автомобиля», напоминающий запах в тренажерном зале после интенсивной тренировки и вызывающий желание быстренько принять душ.

Итак, человек, которому первому предложили цену, автоматически начинает размышлять об особенностях этого предложения и быстро приходит к мнению, что истинная цена предмета переговоров на самом деле ближе к озвученной, чем ему казалось.

*Так что независимо от того, являетесь ли вы в переговорах покупателем или продавцом, работодателем или работником, претендующим на повышение, руководителем или подчиненным, пытающимся договориться о распределении ресурсов, вам следует тщательно обдумать соответствующий «якорь» своих переговоров, а затем вносить предложение первым, а не ждать, пока это сделает оппонент.*

Как продемонстрировали в своих исследованиях Галинский и Муссвейлер, этот маленький первый шаг может привести к довольно значительным результатам.

Конечно, назначая первоначальную цену, не стоит выходить за пределы разумного, даже если этот предел — верхний. Например, нереально, наверное, просить за свою Honda Civic 100 000 долларов, мотивируя это тем, что у нее уникальный оттенок, которого покупатель больше нигде не найдет. Но даже если ваше первоначальное предложение находится в пределах разумного, важно самому нанести первый удар, не позволяя оппоненту взять инициативу в свои руки. Не сумев воспользоваться такой возможностью, вы рискуете сесть в лужу через несколько минут после начала переговоров.

Родителям на заметку: напоминать детям о том, что пора спать, должны вы!

Понятно, что обойти партнера удастся не всегда. Существуют ли стратегии для ситуаций, в которых ваш оппонент «выходит на ринг», уже размахивая кулаками? Например, покупателю жилья приходится иметь дело с готовым прайс-листом, где цены задаются еще до того, как речь вообще заходит о каких-либо переговорах. Да и многие компании, едва успев предложить человеку работу, тут же сообщают ему стартовую зарплату. К счастью, Галинский и Муссвейлер предложили и протестировали довольно простую, но невероятно эффективную методику: чтобы избежать этой психологической ловушки, сосредоточьтесь на своей идеальной цене. Это поможет вам не заикливаться на цифрах оппонента и связанной с ними информации, а продуманно их корректировать.

Чтобы достичь этого, *приходите на переговоры не только со своей идеальной ценой, но и с перечнем причин, доказывающих ее справедливость*. Даже если в переговорах вы не приведете все пункты этого перечня, само его наличие поможет эффективно противостоять чужому напору и не свернуть на привычную колею сомнений о точности вашей первоначальной оценки.

## **36. Может ли точность помочь вам выторговать более выгодные условия контракта**

Во время периода трансферов лета 2013 года английский футбольный клуб «Арсенал» предложил своему конкуренту, футбольному клубу премьер-лиги «Ливерпуль», продать уругвайского бомбардира Луиса Суареса за 40 000 000 + 1 фунт стерлингов. Такая точная сумма, предложенная «Арсеналом», очень выделялась на фоне типичных круглых чисел стоимости трансферов. Это было сделано прежде всего для того, чтобы обойти пункт в контракте Суареса, согласно которому он имеет право получать информацию только предложениях, превышающих 40 миллионов фунтов стерлингов. Несмотря на такую точную сумму, предложение «Арсенала» было отклонено.

В предыдущей главе мы говорили о том, что первое предложение, сделанное на переговорах, обычно играет роль якоря, от которого отталкиваются, реагируя на последующие предложения и контрпредложения оппонента. Следует ли из этого сделать вывод, что предложение «Арсенала» не было принято (несмотря на то что оно было первым) из-за его точности? Конечно, нет. Ситуация с Суаресом была гораздо сложнее, и его нельзя было просто продать тому, кто больше заплатит. Но следует заметить, что такая необычная точность суммы привлекла к этой истории всеобщий интерес. Доказательством служит ее многонедельное обсуждение в спортивных колонках газет (интерес к истории подогревался также и скандальной репутацией Суареса).

Оказывается, помимо спортивных страниц газет существует еще одна область, к которой мы можем обратиться за доказательством того, что точное предложение не только привлекает внимание, но также служит мощным инструментом влияния в ходе переговоров. Речь идет, конечно, о науке убеждения.

По мнению ученого-бихевиориста Малии Мэсон и ее коллег Элис Ли, Элизабет Вайли и Даниэль Эймс, *люди могут повлиять на результаты переговоров, выразив свое предложение в точных цифрах.* В одном из экспериментов участников попросили разыграть переговоры о продаже подержанной машины. Участники выступили в роли продавцов и получили одно из трех предложений от потенциальных покупателей. В одном случае сумма была круглой (2000 долларов), а в двух других — произвольной (1865 и 2135 долларов).

После того как участники получили предложения, их попросили ответить собственными встречными условиями. Примечательно, что продавцы, которым прислали первоначальное предложение, выраженное некруглой цифрой, были гораздо более склонны согласиться с ним, повысив цену всего на 10–15%. Но те, кому прислали предложение, выраженное суммой в 2000 долларов, отвечали контрпредложением, повышающим цену более чем на 23%. Исходя из этих результатов представляется, что точная цифра исходного предложения может оказаться мощной стратегией, потенциально сокращающей разрыв между размерами предложений на переговорах. Почему так происходит?

*По мнению ученых, получатели точных предложений, скорее всего, полагают, что человек, делающий такое предложение, потратил время и силы на подготовку к переговорам и поэтому имеет серьезные основания озвучивать именно такую сумму.*

Это подтверждается результатами последующего эксперимента, в ходе которого ученые оценили впечатления участников эксперимента после переговоров. Выяснилось, что они в основном соглашались с такими утверждениями, как «Молодой человек потратил много сил, определяя ценность автомобиля» и «Должно быть, у него были серьезные основания предложить автомобиль именно по этой цене».

Ученые также обнаружили, что этот эффект возникал независимо от того, было ли точное предложение выше или ниже предложения, выраженного круглой цифрой в 2000 долларов. Это открытие приводит к мысли о том, что когда настанет время продать старенькую Honda Civic, занимающую место на подъездной дороге к вашему дому, вы выручите за нее больше денег, если выставите на продажу за немного меньшую и некруглую сумму — скажем, за 3935 долларов вместо

4000. Конечно, если бы вы искали такой автомобиль в продаже, вам следовало бы обратить особое внимание на продавца, указавшего необычно точную цену.

Такого подхода следует придерживаться не только при однократных деловых переговорах, таких как продажа подержанного автомобиля. Исследователи получили аналогичные результаты и в ходе анализа переговоров по другим вопросам.

Например, во втором эксперименте менеджеры и управляющие компаний были разделены на 130 пар для серии переговоров вживую. Как и в случае с предыдущим исследованием, руководители, сделавшие вводные предложения в форме точного числа, оказались в более выгодном положении: полученные ими встречные предложения были на 24% ближе к исходной сумме, чем встречные предложения, полученные руководителями, назвавшими круглое число.

Как мы пытались показать в предыдущей главе, одна важная мелочь, которая может заметно улучшить результаты переговоров, заключается в том, что предложение нужно делать первым. Это исследование также показывает, что предложение должно быть выражено некруглым числом.

Соответственно, уже исследовав всю информацию, оборудование, материалы и ресурсы, необходимые для подготовки детального предложения возможному клиенту, не затрудняйте ваши последующие переговоры округлением суммы. Не следует ошибочно полагать, что это облегчит вашему клиенту осмысление информации. Вместо этого в начале переговоров сразу же называйте точную цифру.

Такой же подход следует использовать, договариваясь о заработной плате и социальном пакете. Возможно, проще попросить у босса прибавки в 10%, но если вы попросите поднять зарплату на 9,8% или 10,2%, он, скорее всего, окажет меньше сопротивления. Конечно, вы должны быть готовы привести аргументы, почему вы называете именно такую цифру: возможно, это как раз средний объем прибавки, которую получает каждый, кто занимает у вас в организации аналогичную должность. Точно так же и няне, надеющейся повысить свою почасовую оплату, следует начинать переговоры с родителями с 15,85, а не с 16 долларов.

Данный подход может прийти на помощь и в ходе управления проектами, когда вам необходимо убедить людей выполнить задачу к

определенному сроку. Это исследование показывает, что лучше попросить сотрудников сдать работу не через две недели, а, допустим, через 13 дней. Тогда люди с меньшей вероятностью опоздают со сдачей проекта. Аналогично вместо того, чтобы просить закончить работу к концу дня или недели, лучше назвать точное время, например: «Пожалуйста, предоставьте мне результаты к 15:47 в четверг». Эта мелочь поможет вам не только своевременно получать от подчиненных выполненную работу, но также упростит работу с электронной почтой. К выходным вы получите все необходимые письма от сотрудников и сможете расслабиться, наблюдая по телевизору за теми самыми парнями, которые получают гигантские суммы, гоня мяч по полю.



## **37. Почему маленькое изменение в последней цифре цены может принести большую пользу вашим делам**

Недавний анализ цен в одном крупном американском супермаркете выявил интересный факт. Около 80% продукции в магазине имели цену, оканчивавшуюся на 9. И это наблюдается не в одном магазине и даже не в отдельно взятой сети магазинов. Похоже, аналогичную политику проводит большинство розничных компаний. Практика ценообразования с дробными числами не является культурной аномалией, характерной исключительно для американского рынка. Исследования, проведенные в Германии, Великобритании и Новой Зеландии, обнаружили те же модели ценообразования.

Так откуда взялась эта странная практика назначать дробную цену? Возможно, она восходит к стандартизации американской валюты в 1891 г. Тогда стоимость товаров, импортируемых из Великобритании, проходила конвертацию из фунтов в доллары, и в конечном итоге цена оказывалась дробной. Считалось, что британские товары были лучше по качеству, и в результате дробные цены стали ассоциироваться с высоким качеством, стали его знаком.

Другой часто упоминаемой причиной появления подобных цен является стремление снизить хищения со стороны сотрудников. Дробные цены заставляют сотрудников отсчитывать сдачу, лишая их возможности продать товар без чека, а деньги положить себе в карман. Ведомости показывают, что когда в универмаге Macy's в начале XX века намеренно ввели цены, оканчивающиеся на 99, продажи заметно выросли — и эту практику приняли в розничной торговле во всем мире.

Учитывая почти повсеместную распространенность этой практики, интересно отметить, что против этой ценовой нормы недавно решил выступить один известный ритейлер. В 2011 г. Рон Джонсон, бывший

старший вице-президент компании Apple, пришел в JC Penney в качестве нового генерального директора и спустя короткое время начал через магазины фирмы вводить новую ценовую политику Everyday.

Краеугольным камнем его инициативы стало решение использовать на ценниках только целые числа, отказавшись от привычного окончания 99. Например, джинсовые шорты, на которых прежде стояло 18,99 или 19,99 доллара, теперь должны были стоить 19 или 20 долларов соответственно. Свою идею он обосновал очень просто: цены, выраженные целыми числами, ясны и недвусмысленны и несут в себе простое и честное послание. Небольшой сдвиг JC Penney в ценовой стратегии, несомненно, будет победой здравого смысла. Но самое главное, по мнению компании JC Penney, это станет победой для ее клиентов, которые проголосуют своими кошельками.

И они проголосовали. В следующем году объемы продаж JC Penney упали почти на 30%.

Учитывая, что экономика в то время была еще на ранней стадии восстановления и оставалась слабой, было бы абсурдно возлагать всю ответственность за невероятный спад продаж именно на решение JC Penney перейти на целые числа в ценах. Имелось и множество других факторов, способствовавших этому. Но есть веские доказательства, что ценовая политика Everyday JC Penney не помогла спасти ситуацию. И уж конечно, не помогла г-ну Джонсону, который вскоре был отстранен от занимаемой должности генерального директора.

На первый взгляд идея заменить точную цену (например, 0,99 доллара) на округленную (например, 1 доллар) не так уж и влияет на решение покупателя. В конце концов разница-то мизерная. Правда, все помнят пословицу «Копейка рубль бережет», но в наши дни копейка стоит так мало, что едва ли вообще достойна внимания.

В таком контексте сдвиг ценообразования в JC Penney не должен был бы иметь практически никакого значения. Но, как мы последовательно показали в этой книге, небольшие изменения могут привести к значительным последствиям, даже если эти изменения касаются копейки на товарном ярлыке.

Но почему?

Одна из причин заключается в том, что *цена, оканчивающаяся на 99, действует как сигнал удачной сделки*. Исследования Шарлотты Гастон-Бретон и Лолы Дуке показали, что такой маркетинговый ход

особенно эффективен среди молодежи или при слабой вовлеченности клиентов в решение о покупке, например когда речь идет о дешевых товарах. Другие исследования показали, что *ярлык с ценой, оканчивающейся на 99, как правило, вызывает эффект округления в меньшую сторону*. Иначе говоря, если товар продается по цене 19,99 доллара, его можно отнести к категории «менее 20 долларов», но стоит добавить ту самую копейку, и категория тут же меняется на «20 долларов и выше», переходя тонкую, но важную черту.

Изменение на один цент часто не только переводит товар в иную ценовую категорию, но и меняет первую цифру ценника. В предыдущем примере на ценнике стояло 19,99 доллара, отчего товар был дешевле на один цент, относясь к категории «менее 20 долларов». Округление же не только подняло цену, но и изменило первую цифру с 1 на 2. Эффект первой цифры крайне важен, поскольку именно на первую цифру люди, как правило, обращают внимание прежде всего.

Исследователи Кеннет Мэннинг и Дэвид Шпротт нашли убедительные доказательства того, что *изменение цены, затрагивающее не только последнюю, но и первую цифру, может сильно повлиять на решение людей о покупке*.

В эксперименте Мэннинга и Шпротта участникам предлагали купить одну из двух лежащих рядом ручек. Ручка В стоила дороже в силу нескольких дополнительных качеств. Участников попросили оценить эти две ручки и решить, какую они хотели бы купить. Исследователи разделили участников на четыре группы по четырем ценовым вариантам.

Ручка А

Ручка В

Вариант 1

2,00 доллара

2,99 доллара

Вариант 2

2,00 доллара

3,00 доллара

Вариант 3

1,99 доллара

2,99 доллара

Вариант 4

1,99 доллара

3,00 доллара

Несмотря на то что в первых трех ценовых вариантах разница была совершенно незначительной (всего в один цент между вариантами 1 и 2), она оказала очень сильное воздействие. Ручку А выбрало 56% участников группы 1, 69% группы 2 и 70% группы 3.

Почему возник такой большой разрыв? Заметьте, что в отличие от варианта 1, где первая цифра одинакова и для ручки А (2,00 доллара), и для ручки В (2,99 доллара), в вариантах 2 и 3 первые цифры отличаются, из-за чего ручка А кажется значительно более дешевой, чем ручка В.

А теперь рассмотрим вариант 4, где небольшое изменение привело к ощутимой разнице между первыми цифрами в стоимости ручки А (1,99 доллара) и ручки В (3,00 доллара). Как оказалось, в этой комбинации подавляющее большинство — почти 82% участников — предпочло ручку А. Очень наглядная демонстрация того, как небольшое изменение первой цифры может сильно повлиять на конечный выбор.

Мы готовы держать пари, что Рон Джонсон теперь сожалеет, что он и остальные члены команды JC Penney перед тем, как проводить политику округления цен, не поинтересовались наукой убеждения. Это исследование показывает, что, изменяя цену, скажем, пары носков с 8,99 на 9 долларов, то есть повышая ее на цент, вы заставляете носки казаться дороже почти на доллар, поскольку покупатель обращает внимание прежде всего на первую цифру.

Результаты этого исследования полезны всем, кто стремится повлиять на решения других людей. А в особенности тем, кто устанавливает цены в розничной торговле и может извлечь выгоду из понимания того, что маленькое изменение в цене — повышение или снижение стоимости всего на один цент — разительно меняет впечатление покупателя от стоимости товара, а также напрямую влияет на его решение о покупке. Например, фирма, продающая товары со скидкой, может поднять свою прибыль, слегка изменив последние цифры цены и тем самым увеличив перцепционное различие между новой и изначальной ценой. Правда, если цель состоит в том, чтобы люди с наибольшей вероятностью выбирали более дорогой товар, тогда, конечно, лучше поступать наоборот.

Помните, что в исследовании с ручками многие все-таки выбрали более дорогую ручку.

Менее очевидно, что существует множество других областей применения того завораживающего влияния, которое нецелые числа оказывают на наши с вами решения. Личный тренер, разрабатывая для клиента программу тренировки, обнаружит, что тот чуточку охотнее пробегает по бегущей дорожке 9,9, а не округленные 10 км. Врач, надевая на пациента шагомер, чтобы подсчитать, какое количество шагов тот согласится пройти для улучшения своего физического состояния, может задать 9563, а не более привычные 10 000 шагов. В подобных случаях некруглые значения покажутся клиенту или пациенту куда более достижимыми, а значит, их мотивация к выполнению задачи будет сильнее.

Воспользовавшись тем же самым приемом, вы можете скорректировать продолжительность собраний и совещаний, а также внести соответствующие изменения в их программу. Так, нам удалось на собственном опыте выяснить, что объявление о предстоящем собрании продолжительностью не 2 часа, а 1 час 55 минут, привлекает на него больше людей.

Возможно, эта важная мелочь, предлагаемая наукой убеждения, поможет вам выработать совершенно новый подход, когда вам понадобится убедить людей прийти к вам на встречу, собрание, совещание. Но прежде чем обратиться в Apple, Microsoft или Google с предложением изменить параметры по умолчанию в своих электронных календарях, знайте — авторское право на «29-минутную встречу» уже принадлежит нам.

## **38. Может ли порядок представления информации помочь получить больше заказов**

В середине 1970-х годов итальянский ресторатор и бизнесмен Антонио Карлуччо переехал из своего дома в Северной Италии в Великобританию, где после неудачного опыта в качестве оптового поставщика вин устроился работать в один из знаменитых ресторанов Теренса Конрана, а вскоре открыл свой первый продовольственный магазин. Сегодня по всей Европе и Ближнему Востоку работают более 70 ресторанов сети Carluccio's Caffè, где подают настоящую итальянскую еду, в том числе пасту, салаты, мороженое и... скутеры!

Да, именно так. В меню каждого кафе на видном месте находится изображение скутера Vespa, который посетители могут заказать (доступно несколько расцветок), решая, что они хотят съесть на обед.

Мы не знаем точно, сколько человек хотели бы купить скутер в ресторане. Мы также не знаем точно, сколько скутеров Vespa было продано в кафе Карлуччо. Но есть кое-что, в чем мы как ученые, занимающиеся наукой убеждения, полностью уверены: дорогая вещь (скутер Vespa стоит приблизительно 3500 долларов) может оказать огромное воздействие на гораздо более дешевые продукты, представленные в том же меню. Возможно, Карлуччо и не продает много скутеров в своих кафе, но такая мелочь, как включение его в меню, помогает продавать ему гораздо больше панини. Просто поместив мотороллер в свое меню, он внушает тем самым мысль, что его бутерброды — это нечто более ценное.

Люди редко принимают решения, находясь в вакууме.

*Другими словами, наш выбор почти всегда определяется контекстом, включает ли этот контекст потенциальные альтернативы, которые мы рассматриваем, особенности обстановки, где принимается решение, или просто наши мысли, предшествующие принятию решения.*

В результате приобретает большое значение порядок, в котором нам предлагаются варианты. Фундаментальное понятие в психологии — *феномен перцептивного контраста*. Он состоит в том, что восприятие предложения можно изменить, не меняя при этом самого предложения: достаточно изменить предшествующие ему ощущения. Бутылка вина за 35 долларов кажется дорогой, если находится в середине списка, возглавляемого бутылкой домашнего вина, скажем, за 15 долларов. Однако то же самое вино за 35 долларов будет казаться гораздо более дешевым, если внести простое изменение в список, поместив вначале более дорогое вино за 60 долларов. В самих винах ничего не меняется, меняется только порядок их представления.

Таким образом, чтобы повысить вероятность успеха вашего предложения, продумайте, с чем целевая аудитория будет его сравнивать, принимая решение.

Интересно, что *стратегия сравнения может пригодиться и в том случае, когда известен заведомо неподходящий вашей аудитории вариант*. Например, создавая предложение для клиента, ваш консультант по управлению может оценить несколько альтернативных подходов и, отбрасывая некоторые из них, оставить только наилучший, оптимальный и для вас, и для клиента. В этом случае, исключив по желанию клиента идеи, для реализации которых потребуется слишком много времени или средств, он сосредоточится лишь на оптимальном предложении. Однако исходя из того, что мы знаем о процессе убеждения и в частности о перцептивном контрасте, это будет ошибкой.

Вместо этого консультанту следует в начале беседы представить и вкратце обрисовать идеи, от которых он хотел бы отказаться. Этот небольшой шаг может оказать значительный эффект, когда дело дойдет до рассматривания выбранного консультантом варианта, поскольку этот вариант предстанет в глазах клиента в надлежащей перспективе. Например, если первым предложить вариант, который, по мнению клиента, окажется слишком дорогостоящим или трудоемким, то ваше последующее предложение покажется ему манной небесной.

Но как быть в ситуации, когда ваше предложение включает в себя множество пунктов, объединенных в пакеты? Например, кинотеатр предлагает посмотреть 15 фильмов за 99 долларов. Адвокат предлагает 10 часов консультаций за 2500 долларов. Музыкальный сервис в

Интернете предлагает скачать 70 песен за 29,99 доллара. Повлияет ли очередность предложений на решение о покупке? Иначе говоря, если использовать в качестве примера музыкальный сервис, привлечет ли больше людей предложение «70 песен за 29,99 доллара» или предложение «29,99 доллара за 70 песен»?

Исследователи Раджеш Багчи и Дерик Дэвис в поисках ответа на этот вопрос провели ряд экспериментов. В ходе одного из них участников попросили рассмотреть пакет предложений телевещательной компании, предоставляющей видео на заказ. Одна группа получила предложение «цена, затем продукт» — 300 долларов за 600 часов вещания. Вторая группа получила на рассмотрение предложение «продукт, затем цена» — 600 часов вещания за 300 долларов. Другим группам участников выслали предложения, рассчитанные по тому же тарифу, но включающие другое количество часов: 60 часов за 30 долларов, 285,90 доллара за 580 часов и 580 часов за 285,90 доллара.

Анализ результатов показал, что когда цену предложения было легко подсчитать, как в случае с первой и второй группами, участникам было неважно, стоял ли на первом месте продукт или цена. Но когда стоимость предложения было посчитать труднее, ситуация менялась и предпочтение отдавалось предложениям «продукт, затем цена». Особенно наглядно эта тенденция обнаружилась в случае с большими пакетами. Так, люди чаще отдавали предпочтение предложению «580 часов за 285,90 доллара» перед предложением «285,90 доллара за 580 часов», несмотря на то что эти предложения одинаковы.

Почему так происходит? По-видимому, *сталкиваясь со сложным выбором, мы прежде всего обращаем внимание на информацию, представленную первой, будь то количество пунктов, цена, время или иная единица измерения.* В нашем случае люди положительнее оценивали ту сделку, где вначале была указана выгода, а лишь затем цена. И этот эффект лишь усиливался, когда становилось трудно вычислить точную стоимость предложения. В итоге люди по-разному оценивали предложения, на самом деле одинаковые по стоимости.

Отсюда вытекает полезный урок для любого бизнесмена. Представьте, например, что вы составляете для клиента предложение по оказанию консультационных услуг за определенный период



времени. Ваше предложение довольно сложное, в него входит множество людей, оказывающих разные услуги по разным тарифам в разное время, и находятся они все в разных местах. В таких ситуациях исследователи рекомендуют обязательно делать маленький, но важный шаг: использовать стратегию «продукт, затем цена».

Но как быть в ситуации, когда стоимость вашего предложения подсчитать гораздо легче или же в него входит меньше продуктов? Хотя исследования показывают, что эффект порядка представления может быть не таким уж явным, привлечение внимания к содержанию вашего предложения остается актуальным. А учитывая, что благодаря этому ваше влияние может в будущем заметно вырасти, переход на стратегию «продукт, затем цена» является более чем оправданным.

Принцип порядка представления информации можно использовать даже в ситуациях, когда вы продаете не продукт или услугу, а себя. Согласно вышеупомянутым исследованиям, при составлении резюме следует сначала указывать свои достижения и лишь затем — стаж (например, «23 крупных проекта за 2,5 года службы»). Точно так же выпускник колледжа с большей вероятностью привлечет внимание потенциальных работодателей к своим успехам в период учебы, если в резюме укажет, что успешно прослушал 37 курсов за 3,5 года, а не наоборот. И хотя мы никогда не станем утверждать, что только благодаря этому маленькому изменению в резюме вы попадете в разряд топ-менеджеров, все же эта стратегия, не стоящая вам ни копейки, является той самой важной мелочью, которая при текущей переполненности рынка труда повысит ваши шансы получить желаемую работу.

## **39. Как приобрести больше, а потратить меньше**

Независимо от того, надеетесь ли вы улучшить плодотворность своих контактов в личной жизни или в профессиональной сфере, цель этой книги состоит в том, чтобы с научной обоснованностью продемонстрировать, как незначительные изменения помогут вам добиться значительных успехов в качестве агента влияния и мастера уговоров.

Предположим, например, что вы руководите малым бизнесом и вам приходится иметь дело со все более и более насыщающимся рынком, где за внимание клиентов соперничает бесконечное множество компаний. Здравый смысл подсказывает, что в условиях такой конкуренции необходимо приложить дополнительные усилия и предложить своим клиентам чуть больше, чем предлагают конкуренты. Дополнительный стимул или бонус к вашему продукту и может стать той важной мелочью, которая приведет весь бизнес к победе.

Но существуют ли ситуации, где дополнительная информация, дополнительные стимулы и бонусы могут не только не укрепить, но, наоборот, ослабить ваше положение?

Другими словами, бывают ли случаи, когда чем лучше, тем хуже?

Ученые-бихевиористы Уивер Кимберли, Стивен Гарсия и Норберт Шварц выяснили, что руководители часто уверены, будто при помощи бонусов и дополнительных опций, за счет возникающего эффекта совокупности, они привлекают больше клиентов.

Однако ученые также полагают, что клиенты, которым эти предложения направлены, не смогут по достоинству оценить отдельные дополнения, поскольку видят в них эффект не усиления, а усреднения. Представьте, что к горячей воде вы добавили теплую — получится вода умеренной температуры. Так и с попытками ускорить сделку: бонусы, добавленные к заманчивому предложению, могут сделать его совершенно непривлекательным.

Чтобы проверить свое предположение, исследователи провели ряд экспериментов. В ходе одного из них участники разделились на

презентаторов и покупателей. Презентаторам выдали по два комплекта MP3-плееров. В первый комплект входил iPod Touch со сменным корпусом. Второй комплект был точно таким же, но с «усовершенствованием» — дополнительной опцией бесплатного скачивания музыки. Презентаторов попросили выбрать самый достойный, на их взгляд, комплект, то есть тот, который они хотели бы предложить потенциальным покупателям. Покупателей же попросили представить, что они собираются купить MP3-плеер в подарок другу; после того как им рассказали о каждом из двух комплектов iPod Touch, их спросили, сколько они готовы заплатить за каждый.

Подавляющее большинство презентаторов (92%) решили предложить комплект с бонусом. Но самое поразительное, что покупатели были готовы заплатить за этот iPod меньше, чем за комплект без дополнительных опций.

*Как ни парадоксально, но «усовершенствование», задачей которого было поднять стоимость этого комплекта, сделало его в глазах многих покупателей не дороже, а, наоборот, дешевле.*

В рамках другого эксперимента клиентов, желающих составить для себя маршрут на известном туристическом сайте, спросили, сколько в среднем они готовы заплатить за пребывание в пятизвездочном отеле с бассейном. Когда эти клиенты узнали, что при отеле имеется еще и трехзвездочный ресторан, сумма, которую они были готовы заплатить, снизилась у некоторых на 15%. И здесь почти три четверти другой группы участников — примеривших роль владельцев гостиницы — ошибочно предсказали, что, добавив к рекламе сведения о ресторане, они смогут поднять среднесуточный тариф. На самом деле все вышло наоборот<sup>4</sup>.

После множества исследований ученые открыли некоторую закономерность. *Продавцы полагали, что, потратив больше денег и добавив к уже достаточно заманчивому предложению что-то еще, сделают его более привлекательным и побудят клиента заплатить больше. Однако всякий раз такое дополнение сбивало цену всего предложения (вместе с дополнением!) и подталкивало клиентов платить меньше.*

Вам может показаться, что все это касается лишь тех, кто продает товары и услуги вроде iPod или гостиничного обслуживания. Но

распространяется ли этот эффект и на другие области влияния? Что если перед нами стоит задача продать не товары, а идеи?

Исследователи, оказывается, задумались и об этом.

Предположим, вы работаете в местном муниципалитете и отвечаете за чистоту улиц. Предположим далее, что в ваши служебные обязанности входит предложить один из двух вариантов штрафа для правонарушителей, которых поймали «на месте преступления», то есть когда они мусорили. Какой из вариантов вы бы порекомендовали?

Вариант А: *штраф 750 долларов.*

Вариант В: *штраф 750 долларов + 2 часа общественных работ.*

Именно такой вопрос исследователи задали многим правительственным служащим, и 86% из них порекомендовали вариант В, хотя простые люди, оценивая серьезность наказания, сочли штраф 750 долларов + 2 часа общественных работ менее суровой карой, чем просто штраф в 750 долларов! В данном примере усиление негативности и без того непривлекательного последствия сделало его чуть более привлекательным.

Итак, откуда берется такое несоответствие между теми, кто вносит предложение, и теми, кто его оценивает?

*Уивер с коллегами пришли к выводу, что, формируя свое предложение, мастера убеждения обдумывают каждый его элемент отдельно и столь же поэтапно судят о нем в дальнейшем. Люди же, скорее всего, воспринимают это предложение целиком и оценивают соответственно.*

Так что же получается — мы рекомендуем вам для пользы дела не предоставлять клиентам никаких бонусов или дополнений? Конечно, нет.

Просто нужно взять из обеих указанных стратегий лучшее. Следует вкладывать дополнительные средства не в маленький бонус для каждого клиента, а в более крупное изменение для нескольких избранных клиентов (но на ту же сумму). Это даст вам несколько преимуществ.

Во-первых, вам не придется тратить впустую ресурсы, обеспечивая бонусы каждому клиенту (то есть добавлять теплую воду в горячую). Во-вторых, вы активизируете принцип взаимного обмена, предоставив специально разработанные, персонифицированные и значительные дополнительные льготы наиболее дорогим вашему сердцу клиентам.

4 Хотя исследователи не проверяли это, клиенты, вероятно, согласились бы заплатить больше, будь ресторан тоже пятизвездочным, так как среднесуточный тариф при этом остался бы таким же.

## **40. Как выяснение готовности человека заплатить за товар может повысить эффективность вашего влияния**

Представьте себе, что вам предстоит командировка. Полет продлится несколько часов, и это время можно будет потратить на чтение. Поэтому сейчас вы отправляетесь в ближайший книжный магазин в поисках чего-нибудь интересного. Просматривая списки бестселлеров на тему бизнеса, вы замечаете книгу в привлекательной обложке, обещающую познакомить читателя с более чем 50 способами стать влиятельнее и научиться более эффективно убеждать людей. Раз уж цель вашей поездки — встреча с новым клиентом, которого, как вы знаете, вам предстоит долго уговаривать, вы думаете, что вам будет действительно полезно узнать о 50 с лишним стратегиях убеждения. Вы решаете купить книгу.

Однако подойдя к кассе, вы замечаете, что на книге отсутствует ценник. Владелец магазина поясняет, что у всех магазинных компьютеров произошел сбой, и предлагает вам просто заплатить за книгу столько, сколько, по вашему мнению, она стоит. Готовы бы вы были заплатить больше за книгу с 52 ценными советами, если бы сначала подумали, сколько вы согласны дать за один совет?

Бихевиористы полагают, что ответ на этот вопрос, безусловно, «да». Любопытно, что такой простой акт, как *просьба сначала подумать об одной из составных частей некоего товара или услуги, может оказать большую помощь при необходимости убедить клиента согласиться заплатить за все остальные его части*. Эту несложную, но очень эффективную стратегию, известную как *выяснение возможной платы за единицу*, можно применять во многих областях, а не только при обсуждении того, сколько покупатель готов заплатить за книгу (вне зависимости от количества страниц).

Для примера давайте рассмотрим, как использование этой стратегии может помочь собрать значительно больше средств на благотворительность. Типичная проблема, с которой сталкиваются сборщики денег, заключается в том, что потенциальные жертвователи часто не отдают себе отчета, скольким людям требуется помощь. В результате они часто жертвуют одни и те же суммы, не думая о том, нуждается ли в помощи один человек, сто или даже тысяча. Исследователи Кристофер Хси, Джиао Чанг, Зоэ Лу и Фей Ксу предположили, что жертвователи начнут давать больше денег, если их сперва попросить указать, сколько они готовы выделить на нужды одного человека.

В ходе одного из исследований Хси и его коллеги устроили так, чтобы 800 служащих одной китайской компании среднего масштаба получили бы от своего работодателя электронное письмо, призывающее их принять участие в программе по сбору средств для помощи 40 студентам из семей с низким доходом. Тех, кто готов был помочь, попросили в течение одной недели после получения письма сделать пожертвование через определенный сайт. Триста двадцать служащих ответили на этот призыв и посетили указанный сайт. Но одной половине участников эксперимента дали адрес стандартного сайта, а другой — ссылку на его версию, где использовалась стратегия выяснения возможной платы за единицу.

Служащие, которые заходили на стандартный сайт, читали следующее:

*«Подумайте об этих 40 студентах. Сколько средств вы готовы выделить, чтобы помочь им? Пожалуйста, введите сумму, которую вы решили и согласны пожертвовать: \_\_\_\_\_ юаней».*

После того как служащие вводили на экране выбранную сумму пожертвования, им предлагали изменить ее или подтвердить.

Версия сайта, на котором проводилось выяснение платы за единицу, была во всем идентична стандартной, за исключением одного важного отличия. Прежде чем спросить у служащих, сколько они готовы пожертвовать на нужды всех 40 студентов, их сначала просили подумать гипотетически о размере той помощи, которую им хотелось бы оказать одному из них.

Вот что было написано на этой версии сайта:

*«Прежде чем решить, сколько пожертвовать на помощь 40 студентам, подумайте сначала об одном таком студенте и ответьте на гипотетический вопрос: сколько вы могли бы пожертвовать, чтобы помочь этому студенту? Пожалуйста, укажите сумму здесь: \_\_\_\_\_ юаней».*

После того как сотрудники вводили сумму, которую они гипотетически готовы были пожертвовать одному студенту, их спрашивали, сколько они согласны выделить для помощи всем 40.

Этот простой акт выяснения потенциальной цены единицы значительно сказался на сумме пожертвований. Служащие, посетившие стандартный сайт, в среднем перечислили в фонд помощи 315 юаней (приблизительно 50 долларов), в то время как те, кого просили подумать об их готовности помочь одному человеку, пожертвовали около 600 юаней (более 95 долларов). Выяснение объема средств, который сотрудники готовы были выделить на поддержку одного студента, оказалось той самой важной мелочью, которая увеличила сумму пожертвований на 90%.

Выглядит неплохо. Но нет ли у этой стратегии каких-нибудь недостатков? Например, мог ли вопрос о предполагаемой помощи одному человеку снизить процент посетителей сайта, готовых сделать пожертвование, из-за того, что кто-то мог бы возражать против такого странного вопроса? Ученые проанализировали эту вероятность и сообщили, что дополнительный вопрос не оказывал большого влияния на общее количество посетителей, которые переходили к пожертвованию.

Для сборщиков денег польза этих наблюдений кажется вполне очевидной. Обращаясь к той или иной аудитории, бывает заманчиво сообщить потенциальным дарителям о масштабе проблемы, с которой вы пытаетесь справиться, и выдвинуть на первый план большое количество нуждающихся в помощи людей. Однако на самом деле это может уменьшить, а не увеличить вклад каждого в ваше дело. Вместо этого вам стоит обратить внимание его потенциальных участников на то, какую сумму они могли бы пожертвовать одному попавшему в беду человеку, а потом уже просить выделить что-то для большого количества людей.

Кроме сбора средств на благотворительность есть и другие жизненные сферы, в которых один простой шаг — выяснение



потенциальной платы за единицу — может привести к желанному результату. Так, менеджеры, пытающиеся увеличить годовой бюджет компании на командировки, могли бы действовать с большим успехом, сперва попросив всех начальников отделов рассмотреть, какую сумму они согласились бы выделить на одну командировку.

Аналогичным образом педагоги, которым нужно убедить родителей и спонсоров выделить школе деньги на необходимые для детей учебники, могут сначала выяснить их готовность обеспечить учебниками одного ребенка, а затем просить сделать пожертвование с учетом целого класса. Наконец, продавцы на eBay могут получать более выгодные предложения от покупателей, продавая свои товары в виде наборов (скажем, сервиз стеклянной посуды, подставка для DVD-дисков и саквояж) и помещая рядом с подобными наборами вопрос: «Сколько вы были бы готовы заплатить только за один товар?»

Однако помните, что при всей широте возможностей для применения этой стратегии все же есть ситуация, в которой она может не дать желаемого эффекта. Это тот случай, когда количество тех, кому нужна помощь, слишком велико. Хси и его коллеги полагают, что *если благотворительная кампания стремится помочь десяткам тысяч нуждающихся, тогда выяснение потенциальной суммы пожертвований на одного человека вряд ли будет иметь смысл, поскольку люди склонны думать о больших количествах, таких как десятки тысяч, просто как о множестве.*

Значит ли это, что не стоит пытаться убедить потенциальных дарителей внести свой вклад в благотворительную кампанию в пользу десятков тысяч людей? Конечно, нет. Просто сборщикам денег необходимо выбрать другую стратегию, которая, как и все остальные, описанные в этой книге, потребует всего лишь небольшого изменения в расстановке акцентов. Ее мы и рассмотрим подробно в следующей главе.

41. Почему характерные особенности повышают вероятность успеха вашей кампании

13 марта 2002 года примерно в 600 милях от берега Гонолулу на индонезийском танкере вспыхнул пожар, в котором погиб один член команды, а остальные десять остались без связи и электричества, поскольку оборудование выгорело. И только через три недели на

проходящем мимо круизном судне засекли сигнал о помощи и, взяв танкер на буксир, спасли терпящих бедствие.

Неизвестно, почему на судне оказалась брошена собака капитана, двухлетний метис терьера по кличке Форджи, но, по словам пассажирки круизного судна, сказанном в интервью новостному каналу, она слышала, что позднее была организована операция по ее спасению. Операция, которой руководил американский морской корпус, длилась 16 дней и обошлась в итоге в 48 000 долларов, собранных прежде всего усилиями местного отделения Гавайского общества защиты животных.

Учитывая то, что стоимость спасения команды из расчета на одного человека составляла в среднем меньше половины суммы, потраченной на спасение собаки, возникает вопрос, какие особенности этой благотворительной кампании смогли убедить гавайцев собрать столь внушительные средства, чтобы спасти всего одно животное. Если же взглянуть на ситуацию шире, то становится интересно, нельзя ли применить те же методы по отношению не только к сбору средств и благотворительным воззваниям, но также и к другим случаям, связанным с проблемой влияния и убеждения.

Недавнее исследование показало, что есть один способ так организовать сбор средств, чтобы не только увеличить число жертвователей, но и заставить их проявить большее великодушие. Для этого нужно привлечь внимание аудитории к какой-то характерной особенности жертвы — скажем, к возрасту, полу или цвету волос, — которая делала бы ее узнаваемой. Причем донести эти маленькие, но крайне важные подробности до сведения аудитории следует как можно раньше, поскольку они заметно усилят беспокойство людей за чью-то жизнь, находящуюся под угрозой.

Кроме того, такие подробности могут сильнее повлиять в глазах аудитории ценность чужой жизни, чем в случае, если жертву представляют как абстрактную, анонимную или как часть большой группы. Исследование, в котором анализировалось поведение врачей, выявило, например, что стоит лишь в направлении на томографию вклеить фотографию пациента, как к нему начинают относиться куда внимательнее и заботливее, поскольку видят в нем уже конкретного человека, а не абстрактную, безликую «койко-единицу», одну из многих.

Именно тем фактом, что люди становятся щедрее, когда видят, что жертва, ждущая помощи, — это конкретная, узнаваемая личность или существо с характерными только для него особенностями, можно отчасти объяснить могучий поток пожертвований, хлынувший на спасение Форджи. Ведь как любимица всей команды, единственная в своем роде собака, она, конечно, была вполне опознаваема. Сообщения, которые описывали ее как белого метиса терьера весом в 18 кг, к тому же любительницу пиццы, немало послужили тому, чтобы люди смогли представить ее себе как уникальное существо, причем довольно крупное.

*Итак, простое изменение, доступное любому, кто ищет поддержки у других, заключается в том, чтобы немедленно подчеркнуть маленькие, конкретные и очень важные особенности, которые помогут сделать объект благотворительной кампании легко опознаваемой личностью.*

Эта стратегия подходит не только для благотворительных организаций. Скажем, менеджеры во время обсуждения бюджета компании могут не просто демонстрировать безликие цифры на электронных таблицах, а одновременно показывать изображения тех, с кем эти цифры связаны, и сообщать: «Вот Мэри, наш главный аналитик. Ей, Джиму, Линдси и их команде в этом году нужна модернизация системы, что увеличит представленный мною бюджет на N%».

Подобное обращение также можно усовершенствовать, добавив к нему еще одно небольшое изменение, полностью соответствующее принципам науки убеждения. Социологи Синтия Крайдер, Джордж Лёвенштейн, и Ричард Шайнс выдвинули гипотезу, что кроме детализированного описания личности кампании по сбору средств может помочь детализированное дополнение.

В одном из их экспериментов участников произвольно разбили на три группы и представили им онлайн-обращение о пожертвованиях Оксфаму (Оксфордскому комитету помощи голодающим). В «стандартном» благотворительном воззвании участники прочли:

*«Международный Оксфордский комитет помощи голодающим является одной из самых эффективных в мире организаций, которая занимается благотворительностью. Оксфам обеспечивает широкий диапазон гуманитарной помощи людям по всему земному шару. Исходя*

*из этого если бы вас попросили сделать пожертвование Оксфаму, какую сумму вы бы внесли?»*

Во втором варианте, который условно был назван «подробности — двигатель милосердия», участники прочли то же самое сообщение, но с одним дополнением:

*«Примером того, как Оксфам использует свои фонды, может служить обеспечение людей чистой водой».*

Третьей группе тоже показали вариант «подробности — двигатель милосердия», однако слово «чистой» заменили на «бутилированной», поскольку предварительные тесты показали, что выражение «чистая вода» может быть воспринято как попытка оказать более сильное воздействие.

Эти изменения в формулировке обращения можно считать крошечными, но их воздействие на готовность людей сделать пожертвование было совсем не крошечным. По сравнению с людьми из «группы стандартного варианта», которые ответили, что готовы пожертвовать в среднем, 7,5 доллара, члены группы «подробности — двигатель милосердия» (которым предоставили сведения, на что могут быть потрачены их деньги) согласились дать Оксфаму на 37% больше. Внушительный рост эффективности для такого мелкого изменения. Таким образом, мы советуем вам подкреплять свои обращения несколькими подробностями — о времени, суммах, каких-то людях — иными словами, добавлять к своему предложению детализированное дополнение.

Например, менеджеру, ищущему дополнительные ассигнования на модернизацию системы, мы советуем показать тем, кто распоряжается бюджетом, к какому конкретному результату могут привести дополнительные ресурсы, предоставленные Мэри и ее команде. Но конкретный результат какого рода будет лучше всего описывать?

В поисках ответа на этот вопрос давайте взглянем еще один раз на исследование Крайдера, Лёвенштейна и Шайнса, а точнее, на третью выделенную ими группу, участников которой снабдили сведениями в соответствии с принципом «подробности — двигатель милосердия», но при этом еще сообщили, что средства фонда идут на обеспечение людей бутилированной, а не чистой водой. Вас, вероятно, не удивит, что члены этой группы пожертвовали меньшие суммы, чем те, кто прочитал о снабжении нуждающихся чистой водой. Но вы, вероятно, и

не догадываетесь, что эти люди решили пожертвовать даже меньше, чем прочитавшие «стандартный вариант» обращения и не получившие никакой дополнительной информации.

Причина этого в том, что если вы пытаетесь подкрепить свой призыв большим количеством подробностей, они будут свидетельствовать в вашу пользу только до определенного момента, до тех пор, пока могут усилить ваше влияние. Пример с Оксфамом демонстрирует, что потенциальные жертвователи сочли сообщение о бутилированной воде гораздо менее действенным, чем о чистой — причем до такой степени, что пожертвований оказалось даже меньше, чем в первом случае, когда любые дополнительные сведения о способах использования средств отсутствовали.

Впрочем, стратегия *детализированного дополнения* может загнать вас в другую печально известную ловушку. *Объясняя, как важно для него получение дополнительных средств, проситель часто совершает ошибку, подчеркивая лишь ту пользу, которую эти средства принесут ему, а также его коллегам, но не тем, кто их пожертвовал.* Скажем, менеджер, запрашивающий необходимую для модернизации системы сумму, может ошибочно подчеркнуть, что после ее получения его команда начнет работать значительно лучше. А вместо этого ему следует объяснить, что после модернизации системы, на которую он просит средства, лучше работать станет все предприятие.

Таким образом, всякий раз, когда вы будете оказываться в ситуации, в которой вам придется убеждать других выделить вам средства на достижение вашей цели, не забывайте о таких важных мелочах, как подчеркивание характерных особенностей тех людей, которым требуется помощь, а также указание на ту пользу, которую может извлечь из этого организация.

## 42. Как избежать упущенных возможностей

Убеждаете ли вы покупателя приобрести ваш продукт, клиента — воспользоваться вашими консультационными услугами или коллег — поддержать ваши новые инициативы, вы (если только вы похожи на большинство людей), вероятно, согласитесь, что эту задачу гораздо легче выполнить, когда есть возможность не только привести веские доводы, но и показать ценовое преимущество.

Впрочем, иногда даже при лучшем соотношении цены и качества продукта наши попытки все равно терпят неудачу. Есть несколько потенциальных причин, по которым это происходит, но главная из них связана с той распространенной ошибкой, которую часто делают люди, находящиеся в выгодном положении. К счастью, все те, кто помнит об этой ошибке, не только имеют важнейшее преимущество перед своими соперниками, будучи в состоянии ее избежать, но могут также — лишь немного изменив свое сообщение — значительно увеличить свои шансы на успех.

Та распространенная ошибка, о которой мы говорим, — это склонность людей не учитывать упущенные выгоды, которые экономисты называют альтернативными издержками решения. Их можно было получить в случае совершения альтернативного выбора. Скажем, представьте, что вы решаете завтра утром по дороге на работу зайти в спортзал. Альтернативные издержки подобного решения — то, от чего вы ради него отказываетесь, — это в данном случае лишний час сна.

Когда речь идет о попытке убеждения, распространенной ошибкой является предположение, будто ваша целевая аудитория (люди, на которых вы пытаетесь повлиять) будет, принимая решение, учитывать свои альтернативные издержки. Так, представьте, что вы продаете продукт, который отличается не только высоким качеством, но также более низкой ценой по сравнению с аналогичным продуктом, выпускаемым конкурирующей фирмой. Пытаясь продать его, вы

думаете, что ваши потенциальные клиенты тут же прикинут, сколько они смогут сэкономить, и сделают выбор в вашу пользу.

Но исследование, проведенное Шэйном Фредериком и его коллегами, давно изучающими поведение потребителей, показывает, что *люди далеко не так часто учитывают разницу в ценах*, как вам кажется. И даже когда это происходит, самое большое, по вашему мнению, преимущество перед конкурентами может принести вам вовсе не тот успех, на который вы рассчитывали, если только вы не предпримете маленьких шагов, которые сделают ваш подход более продуктивным.

На первый взгляд вполне очевидно, что люди, принимающие решения, должны учитывать такой фактор, как альтернативные издержки, делая выбор в пользу более дорогого варианта А, а не более дешевого варианта В. Казалось бы, они должны понимать, что, тратя на 500 долларов больше на вариант А, они лишают себя возможности купить на эти деньги что-нибудь другое. Но на самом деле, по наблюдению Фредерика и его коллег, при наличии огромного выбора и при необходимости постоянно принимать решения люди нечасто об этом задумываются. Исследование, проведенное этими учеными, выявило простое решение этой потенциальной проблемы, которое часто упускают из виду: помогите потребителям, показав плюсы и минусы их возможного выбора. Это поможет вам мягко подтолкнуть их к нужному вам решению.

В ходе одного из исследований участников в случайном порядке разделили на две группы и предложили им возможность купить DVD за 14,99 доллара. При этом одну группу поставили перед выбором «купить DVD» или «не купить DVD», а второй группе предоставили такие варианты, как «купить DVD» и «приберечь 14,99 доллара для других покупок». Несмотря на то что два таких предложения, казалось бы, равноценны — в конце концов «не купить» и означает оставить деньги для других покупок, — это небольшое изменение сильно сказалось на количестве покупок: во второй группе оно снизилось с 75% до 55%.

Еще инициаторы исследования отметили, что IKEA — компания по производству и продаже мебели — блестяще использовала эту стратегию во время рекламной кампании в Сингапуре. Так, на одной из их реклам в левой половине картинки была изображена несчастная

женщина, стоящая перед красивым шкафчиком, в котором лежала одна-единственная пара обуви. При этом надпись внизу гласила: «Шкафчик по индивидуальному заказу 1670 долларов + 1 пара обуви 30 долларов = 1700 долларов». В правой половине картинке была изображена довольная женщина, стоящая перед более скромным шкафчиком ИКЕА, заполненным обувью. Надпись гласила, что цена шкафчика (245 долларов) плюс цена 48 пар обуви (1440 долларов) все равно оказалась меньше 1700 долларов в левой половине картинке.

Интересно отметить, что в примере с рекламой ИКЕА сэкономленные деньги использовались для покупки товаров, связанных с продуктом, который рекламировался (то есть речь шла об обуви и шкафчике для ее хранения). Однако Фредерик и его коллеги обнаружили, что это необязательно должно быть так.

В еще одном проведенном ими эксперименте участников попросили выбрать между двумя сотовыми телефонами, один из которых — более высокого качества — был на 20 долларов дороже. Но только половину участников попросили сначала подумать о любых товарах, которые они могли бы купить приблизительно за 20 долларов. Оказалось, что эти люди впоследствии выбирали более дешевый телефон в полтора раза чаще, чем те, кто о возможной покупке других вещей не думал.

*Соответственно, маленькое изменение, которое может сделать каждый, стремясь кого-либо убедить, — это как можно более четко указать на дополнительные преимущества, которое получит потребитель, воспользовавшись предложением.*

Это указание значительно повысит эффективность любого сообщения. Скажем, политический деятель, стремящийся убедить домохозяек, что его новая политика поможет им в среднем экономить по 250 долларов в год, может перечислить, какие блага семья могла бы приобрести на эти деньги (например, поехать в увеселительную поездку, отложить средства на учебу детей или просто на черный день и т.п.). Аналогичным образом IT-консультант, расписывающий перед клиентом достоинства компьютерной программы, продаваемой по льготной цене, должен улучшить свое и без того уже выгодное положение, продемонстрировав покупателю, на что он мог бы потратить сэкономленное время и деньги.



Наконец, менеджер по продажам скорее сможет повысить производительность труда своих подчиненных, попросив их описать, как бы они распорядились своей следующей квартальной премией (особенно если после этого он вывесит эти планы расходов на информационной доске в офисе).

Маленькие шаги, подчеркивающие значимость альтернативных издержек, также способны принести пользу пенсионным программам. За доказательством этого далеко ходить не нужно. Один из нас дружит с человеком, у которого есть жена и дети. Как и многие другие люди, имеющие детей, эта семья постоянно встает перед выбором: потратить деньги на сегодняшние неотложные нужды или сэкономить их, чтобы иметь возможность пораньше уйти на пенсию и хорошо жить в старости. Для подобных людей решение дилеммы заключается в следующем: им нужно сделать всего лишь один маленький шаг и завести статью расходов под названием «уход на пенсию на неделю раньше».

Каждый раз при рассмотрении тех решений, которые дорого обойдутся, необходимо сравнивать их стоимость с альтернативными издержками в виде более раннего ухода на пенсию. Как раз недавно тот человек, друг одного из нас, сообщил, что его знакомые месяц назад переехали в более дорогой дом и убеждали его сделать то же самое. Но когда выяснилось, что стоимость переезда равносильна уходу на пенсию на четыре года позже, чем планировалось, неприемлемость подобного шага быстро стала для него очевидна.

Конечно, важно, чтобы, подчеркивая количество сэкономленных денег, вы все же делали это достойно. Например, есть один антивоенный сайт, который описывал стоимость войны в Ираке (которая к тому времени обошлась Соединенным Штатам почти в 300 миллиардов долларов) как «непокупку каждым американцем девяти пирожных “твинки” изо дня в день в течение года». В данном случае нам представляется, что какими бы благими намерениями ни руководствовались эти защитники мира, они невольно стали себе худшими врагами.

В то же время отрицательные сравнения несут в себе важное сообщение, которое может помочь тем людям, чьи продукты, предложения и политика имеют высокую цену. Вместо того чтобы представлять потребителям альтернативные издержки как

привлекательные и важные, сделайте их непривлекательными или незначительными. Прекрасным примером такого подхода может служить недавняя реклама алмазной компании «Де Бирс», в которой демонстрировалась фотография двух больших бриллиантовых сережек. Слоган? «Отремонтируйте кухню в следующем году».

## 43. Как мотивировать других (и себя) на завершение задачи

Предположим, что вы пошли в кафе, чтобы выпить кофе с другом. Когда вы расплатились за заказ, официантка вручила вам карту постоянного клиента и объявила, что после каждой выпитой вами здесь чашки кофе на вашу карту будут ставиться штампики. Собрав десять штампиков, вы получите право на бесплатную чашку кофе. Взяв карту у официантки, вы заметили, что на ней уже стоят два штампика, которые сокращают ваш путь к бесплатной чашке на два шага.

Теперь вы можете оценить оставшийся вам путь с двух точек зрения. Вы можете подумать, что уже на целых 20% приблизились к заветной цели, либо вспомнить, что до нее осталось еще 80%. Какое из этих двух представлений с большей вероятностью заставит вас дойти до конца?

Оказывается, ответ на этот вопрос будет важен не только для владельца кафе, стремящегося привлечь как можно больше постоянных клиентов, но и для любого человека, которому необходимо убедить других (или себя) довести работу до конца. Кстати, перед тем как читать дальше, можете узнать, что вы уже прочли 10% этой особенной главы нашей книги.

Исследователи психологии убеждения Мин-Юнь Ку и Айелет Фишбах считают, что можно сильнее мотивировать человека довести свое дело до конца: для этого стоит лишь немного изменить фокус его внимания. Сперва они предположили, что если в начале пути человек сосредоточится на пускай и небольшом, но уже достигнутом успехе, то это скорее мотивирует его дойти до конца, чем если он станет заикливаться на том, как много ему еще осталось сделать.

Чтобы проверить эту гипотезу, Ку и Фишбах провели серию исследований, в том числе и в популярном ресторане суши. За четыре месяца в рамках программы лояльности в ресторане было зарегистрировано около 900 постоянных посетителей, которым за покупку десяти ланчей полагался один бесплатный. После этого

половине клиентов, участвовавших в исследовании, выдали пустую карту и сообщили, что штампик в виде суши будут ставить на нее всякий раз, как они оплатят свой ланч. Иными словами, внимание этих клиентов было направлено на успех, который они постепенно будут делать на пути к цели. Назовем этих людей «группой уже потраченных усилий».

Другой половине клиентов выдали карту, на которой десять штампиков уже стояли. Каждый раз, когда клиент оплачивал ланч, штампик ему не ставили, а удаляли компостером. За счет этого внимание таких посетителей должно было сосредоточиться на том, сколько штампиков им осталось до заветного бесплатного ланча. Их мы назовем «группой оставшихся усилий».

И вот тут мы должны подчеркнуть тот факт, что это исследование проводилось в регулярно работающем ресторане, в котором было немало и других вариантов. Скажем, клиенту, оплатившему только свой ланч, добавляли к карте или удаляли с нее лишь один штампик, подразумевая этим, что он мало сделал на пути к бесплатной порции. Тому же посетителю, который купил ланч не только себе, но и нескольким друзьям или деловым партнерам, ставили (удаляли) несколько штампиков, подчеркивая, что он хорошо постарался для достижения цели.

Анализируя полученные результаты, исследователи обнаружили, что участники из «группы уже потраченных усилий» намного охотнее посещали ресторан в том случае, если с самого начала они очень мало продвинулись вперед, покупая ланч только себе или немногим знакомым. Напротив, клиенты из «группы оставшихся усилий» чаще приходили в ресторан, если им уже удалось оплатить большое количество ланчей изначально.

Откуда же взялась эта разница? Дело в том, что в обоих случаях клиенты были гораздо более мотивированы дойти до цели, если их внимание было сосредоточено на меньшем числе (относилось ли оно к тому, что уже было сделано, — «вы прошли 30% пути к бесплатному ланчу» — или к тому, что еще предстояло сделать). Ку и Фишбах назвали этот принцип *теорией малых количеств*.

*Благодаря их исследованию стало ясно одно: состоит ли ваша цель в том, чтобы увеличить успех программы лояльности клиентов для своей компании или же просто сильнее мотивировать других (или*

*себя) довести дело до конца, вы с самого начала можете увеличить свои шансы на успех, сконцентрировав внимание аудитории (или свое) на хоть и небольших, но уже достигнутых успехах, а не на том, как много еще остается сделать.*

Объяснить это можно, в частности, тем, что подобная стратегия апеллирует к человеческому желанию всегда добиваться максимально возможных результатов. Если вы к уже выполненным 20% работы добавите еще 20%, то удвоится и сам успех, и приятные ощущения от него. А если вы к имеющимся 60% добавите те же самые 20%, то вам будет казаться, что вы не слишком преуспели по сравнению с уже достигнутым результатом (который больше в три раза).

Соответственно, если тот или иной руководитель стремится держать своих подчиненных в постоянном тонусе или хочет мотивировать их на достижение коммерческой или производственной цели, ему стоит сделать это еще в самом начале работы, сказав: «Прошла еще только неделя нового квартала, а мы уже выполнили 15% стоящих перед нами задач», а не «В первую неделю мы хорошо поработали, поэтому теперь нам остается выполнить только 85% всех дел».

Аналогичным образом человек, стремящийся мотивировать себя регулярно откладывать немного денег на покупку нового телевизора, или пара, выплачивающая кредит или долг, сможет лучше выполнять свои финансовые обязательства, сосредоточившись на маленьких, но важных успехах, которые уже были достигнуты на пути к цели. А банки и финансовые организации могли бы помогать своим клиентам, организовав обратную связь и сообщая в официальных отчетах или на страничке интернет-банкинга, сколько те уже накопили или выплатили. Социальная сеть LinkedIn, например, уже делает это, сообщая своим пользователям об их успехах.

Но не стоит забывать и о тех клиентах в ресторане суши, которые с самого начала оплатили много ланчей, рассчитывая, что так они быстрее накопят штампики, необходимые для приближения к их цели — бесплатной порции. В этом случае оставшихся усилий было меньше, чем потраченных. А как мы уже знаем, человек скорее доведет дело до конца, если сумеет сосредоточиться на малом количестве (например, на том, что перед ним лежит путь более короткий, чем уже пройденный).

Это означает, что как только вы (или те люди, на которых вы стремитесь повлиять) прошли полпути до своей цели, вам следует внести одно маленькое изменение. Раз полпути уже пройдено, то мотивация дойти до конца будет, как правило, намного выше, если сосредоточить внимание на том, как мало усилий осталось сделать. В данном случае сообщения типа «Вам осталось всего 20% до цели» будут эффективнее, чем «Вы прошли уже 80% пути».

Итак, раз вам осталось прочесть всего 20% этой главы, то пора ознакомиться с несколькими практическими примерами того, как маленькое изменение фокуса человеческого внимания может привести к тому, что попытки влияния будут удаваться вам намного чаще!

Многие фирмы и организации, от авиакомпаний и отелей до кофеен и поставщиков косметики, широко используют программы поощрения постоянных клиентов. Причем в этих программах уже есть механизм обратной связи, чтобы клиенты могли узнать, каких успехов они добились в попытке накопить баллы для бесплатного полета, бесплатных суток в отеле или бесплатного двойного мокко с шоколадом.

*Теория малых количеств предполагает, что на каком бы этапе накопления баллов ни находился данный клиент, обратная связь должна сосредотачиваться на небольших шагах, будь то уже достигнутые успехи или оставшиеся усилия.*

Если вы часто пользуетесь самолетом, вам должны присылать постоянные отчеты о том, сколько миль вы уже налетали, пока вы находитесь на полпути к бесплатному билету, а потом — сколько миль вам осталось. Если вы постоянно заходите в одну и ту же кофейню, то официантка, ставя штампик на вашей карте, должна устно подавать вам какой-то знак, что вы уже хоть немного баллов, но набрали или что вам осталось совсем чуть-чуть усилий.

Точно так же и у тех, кто учится или тренируется, должны иметься обратная связь и сведения, в которых подчеркивалось бы сначала количество достигнутого, а затем — оставшегося. Начальник, который стремится повлиять на своего подчиненного и убедить его пойти на какие-нибудь курсы повышения квалификации, может вносить подобные сведения в план его профессионального роста. Скажем, он может сначала добавлять какой-то процент к уже имеющимся успехам, а затем, когда будет пройдено полпути к поставленной цели,

записывать оставшиеся, уже меньшие, проценты. Это небольшое изменение позволит подчиненному сосредоточиться на малом количестве и в конечном итоге может привести к значительному увеличению производительности его труда.

А когда дело доходит до необходимости убедить себя в следующий уикенд час позаниматься на велотренажере или пробежать 10 км, то стоит сосредоточиться на том времени или расстоянии, которое прошло от начала пути, а потом — на том, которое осталось до достижения цели. Именно этот подход поможет вам легче справиться с задачей. Аналогичным образом, разумеется, вам стоит поддержать себя, если вы захотите похудеть (или бросить курить): на ранних этапах обращайте внимание на тот вес, от которого вы уже избавились (или на дни, проведенные без сигареты), потом — на килограммы, которые вам еще предстоит сбросить (дни, которые вам осталось вытерпеть без сигареты), чтобы достигнуть желаемой цели.

## 44. Как повысить преданность потребителей фирме

У винного интернет-магазина [yesmywine.com](http://yesmywine.com) есть довольно оригинальная система наград. Когда покупатель приобретает вино из определенной страны, он получает так называемую «Медаль Страны». Покупателям же, собравшим 12 разных медалей в течение года, достается крупная премия. Но здесь есть одна хитрость. Чтобы получить право на эту награду, необходимо собирать медали в определенной последовательности, которая определяется магазином. Скажем, покупатель должен приобрести бутылку французского вина в январе, австралийского — в феврале, итальянского — в марте и так далее в течение года, а не просто купить 12 бутылок из 12 стран в произвольном порядке.

Учитывая то, что фактическое число необходимых покупок никогда не меняется (это всегда 12 бутылок), такая бонусная программа выглядит слишком жестко. Можно было бы предположить, что по сравнению со стандартными программами потребительского постоянного программа с таким необычным ограничением, как это, вряд ли побудит покупателей участвовать в ней. В конце концов, когда речь идет о том, чтобы убедить людей выполнить ту или иную задачу, особенно требующую многократных шагов и действий (например, покупок в случае с программой лояльности), то они в большинстве своем предпочтут свободу выбора и постараются избежать ненужных препятствий.

Так почему же компания, которая, как мы предполагаем, хочет привлечь больше клиентов и обеспечить их преданность на длительный срок, создает программу, явно идущую вразрез с тем, что предпочитает большинство людей? Но, как оказалось, случай [yesmywine.com](http://yesmywine.com) помог выявить нечто парадоксальное. Хотя люди и говорят, что они предпочитают свободу выбора на пути к своей цели, жесткость может оказать удивительно позитивное влияние на процесс достижения желаемого.



*Решая, стоит ли преследовать ту или иную цель, люди, как правило, учитывают два аспекта — ее ценность и доступность.*

Скажем, отдел развития бизнеса, перед которым стоит задача завоевать нового стратегически важного клиента, должен оценить не только его ценность, но и свои реальные возможности его получить. Точно так же и человеку, который вдруг загорелся мыслью овладеть новой профессией или пройти переобучение для новой работы, недостаточно просто представить, как преобразится его жизнь, если он это сделает. Для начала ему нужно обдумать реальные шаги, которые он может предпринять для достижения своей цели.

Учитывая то, что в любой подобной ситуации необходимы те или иные конкретные шаги, возникает вопрос: а существуют ли обстоятельства, при которых тот фактор, который изначально заставил нас преследовать некую цель, становится для нас помехой?

Например, в случае с винным интернет-магазином свобода действий, позволяющая покупать вина разных марок в любом порядке, выглядит, казалось бы, куда более привлекательной, нежели требование соблюдать определенную последовательность. Измени интернет-магазин свою политику, большее количество клиентов могло бы соблазниться принять участие в его бонусной программе. Но что, если свобода выбора, которая привлекла бы их в данном случае, на самом деле только снизила бы их мотивацию дойти до конца и совершить все покупки, необходимые для получения награды (на которую они и польстились)?

Ученые-бихевиористы Лийан Цзинь, Су-Чи Хуань и Ин Чжан выдвинули гипотезу, согласно которой на программу, требующую совершения множества действий, подпишется больше людей, если у них останется определенная свобода выбора. В то же время дойти до конца программы будет легче в том случае, если порядок действий будет в ней расписан заранее.

Для проверки этого предположения ученые предложили 800 клиентам в крупном магазине, где продавались йогурты, бонусную карту, дающую им право получить бесплатный йогурт, если до этого они уже купили шесть йогуртов. На половине карт было написано, что клиенту достаточно купить шесть йогуртов с разными ароматами в любом порядке. Зато на другой половине карт стояло требование купить йогурты с шестью различными ароматами в определенной

последовательности: банан, яблоко, клубника, апельсин, манго, виноград. Кроме того, половине обладателей карт нужно было вернуться в магазин на следующий день для активации карты, а второй половине сказали, что карта уже активирована. Это последнее условие было очень важным, поскольку готовность клиента совершить еще один поход в магазин позволяла исследователям определить, насколько этот человек мотивирован приступить к достижению цели.

Как и предполагали ученые, покупатели, которые могли купить йогурты с шестью разными ароматами в любом порядке, с большей готовностью активировали свою карту, чем те, кому было предписано покупать их в строгой последовательности (30% против 12%). Но примечательно, что в конце эксперимента картина оказалась совершенно противоположной. Гораздо больше покупок совершили клиенты с картами, требовавшими покупать йогурты в определенном порядке.

Но почему?

Одна из возможных причин в том, что заданная последовательность устраняет или по крайней мере уменьшает число ненужных моментов принятия решения, которые возникают у людей при выполнении какого-то плана. Кроме того, при современной перегруженности общества информацией люди очень ценят возможность делать выбор реже, а не чаще. Доказательства этому Цзинь с коллегами обнаружила с помощью дополнительных исследований: оказалось, что клиенты, делавшие покупки в строгой последовательности, считали, что ограничение выбора на пути к цели фактически сделало эту цель более ценной и одновременно достижимой.

Неплохой результат, но подождите минуту. Хотя покупатели, которые должны были делать покупки в определенной последовательности, чаще выполняли требуемые условия для получения бесплатного йогурта, среди активировавших карту их было меньшинство. Раз заданность действий увеличивала вероятность того, что люди достигнут цели, уменьшая при этом количество покупок, то каков же был итоговый эффект? Исследователи не оставили без ответа и этот вопрос. Оказалось, что, как это часто бывает в науке убеждения, окончательный результат зависит от контекста.

*В ситуациях, когда выбор относительно прост и мотивация выполнить задачу сильна, цели, как правило, чаще достигают те, кто имеет свободу действий (по сравнению с теми, кому предписан некий заданный режим). Но когда сделать выбор сложнее или уровень мотивации у человека ниже, программа, предполагающая определенный порядок действий, может оказаться более эффективной, поскольку куда больше людей выполнит ее до конца.*

Результаты этих исследований наглядно показывают, как компаниям следует строить свои программы лояльности и бонусные акции. Но полученные учеными данные можно использовать и во многих других сферах.

Предположим, некий менеджер хочет, чтобы его коллеги внедрили в свою работу новую инициативу. Прежде чем объединить все необходимые для этого действия в программу, которая будет предписывать их выполнение в жестко регламентированной или более гибкой последовательности, менеджер должен задать себе маленький, зато чрезвычайно важный вопрос (ответ на который чреват большими последствиями): «Что будет для меня наиболее трудно: добиться их личной заинтересованности или заставить их внедрить эту инициативу?» Если основная трудность заключается в том, чтобы добиться от служащих личной заинтересованности, то, разумеется, необходимо сделать последовательность дальнейших шагов столь же гибкой, сколь и выполнимой, и, объявляя об инициативе, подчеркнуть свободу сотрудников в действиях.

Однако если главная проблема возникнет на фазе внедрения, то действия менеджера очевидным образом должны носить противоположный характер: ему стоит сделать последовательность нужных шагов жестко структурированной и сразу же подчеркнуть, что программа будет реализована простым и понятным способом.

Тот факт, что заданный порядок действий может помочь людям до конца выполнить ту или иную программу и добиться цели, может оказаться очень полезным для медицинских учреждений, перед которыми стоит задача убедить людей до конца пройти назначенный курс медикаментозного лечения.

Результаты исследований показывают, что этого можно добиться, просто сделав таблетки в блистере разноцветными и снабдив лекарство четкими инструкциями, когда какую таблетку надо

принимать. Такой подход был бы полезен и больным, и врачам. Предположим, пациентам можно сказать, что белые таблетки нужно принимать в течение первых трех дней лечения, синие — трех следующих дней, а закончить курс необходимо приемом красных таблеток. Хотя состав таблеток и остается прежним, схема приема лекарства может оказаться той важной мелочью, которая способна сделать пациента более целеустремленным.

Точно так же продавцы и изготовители продуктов, которые нужно собирать самостоятельно (таких как мебель), могли бы облегчить для покупателей процесс сборки, обозначив детали, нужные для различных этапов сборки, разными цветами и указав таким образом на правильную очередность выполнения задачи. Это маленькое изменение могло бы не только помочь в сборке, но в некоторых случаях даже спасти семью от ссоры, ведь работа с мебелью — это всегда испытание терпения.

Если же вам нужно мотивировать самого себя на овладение каким-либо новым навыком — особенно если путь к мастерству тяжел, а вокруг много разных отвлекающих факторов, — жесткий подход, пусть поначалу он будет вызывать у вас отвращение, может сыграть положительную роль. Представьте, что речь идет об обучении игре на гавайской гитаре, что гарантированно позволит вам стать участником вашей любимой фолк-группы, о чем вы мечтали всю жизнь.

## 45. Как важные мелочи могут из 1+1 сделать не 2, а больше

Как скажет вам любой хороший экономист, люди охотно откликаются на поощрения. А вот психолог-бихевиорист добавит к этому, что реакция человека на поощрение во многом зависит и от обстоятельств, и от того, что именно ему предлагают. Скажем, люди легче «покупаются» на мысль о потере чего-то, чем на мысль о приобретении этого. В противопоставлении потеря/приобретение все то, что воспринимается одинаково с позиций экономики, с точки зрения психологии оказывается совершенно различным.

Во-первых, тут важен выбор времени. Исследования свидетельствуют о нашей склонности жить за счет завтра. Так, выбирая между 20 долларами сегодня и 21 долларом завтра, большинство людей возьмет деньги сегодня. Измените условия — 20 долларов через семь дней или же 21 доллар через восемь — и большая часть согласится подождать лишний день ради еще одного доллара, чем продемонстрирует, какими очаровательно непоследовательными могут быть человеческие решения и поступки.

Кроме того, когда речь идет о влиянии поощрений на чье-нибудь поведение, очень большое значение может иметь создание определенных условий. Согласно одному исследованию, маленькое и вроде бы самое несущественное изменение, наподобие деления наград на несколько категорий, может усилить стремление получить подобную награду, хоть сами категории не имеют никакого смысла.

Ученые-бихевиористы Скотт Уилтермут и Франческа Джино полагают, что *на мотивацию к получению приза можно повлиять с помощью отнесения его к определенной категории*. В одном из их исследований участников попросили выполнить простое 10-минутное задание, пообещав за это вознаграждение. Вознаграждение состояло из набора недорогих предметов, размещенных в двух больших пластмассовых контейнерах, из которых участники могли выбрать себе один предмет. Но при этом всем им сказали, что если они выполнят

(добровольно) и вторую 10-минутную задачу (то есть потратят в общей сложности 20 минут), то смогут взять из контейнеров второй предмет.

После этого участников произвольно поделили на две группы, каждой из которых сообщили немного разную информацию. Отличие было очень важным. Участникам из первой группы сказали, что когда они закончат дополнительное задание, то смогут взять второе вознаграждение из любого контейнера. Членов же второй группы предупредили, что после дополнительного задания им нужно будет выбрать две вещи из разных контейнеров, потому что в них лежат «награды двух категорий».

Самое примечательное, что, хотя все участники ясно видели, что в обоих контейнерах лежат одни и те же предметы, у людей из второй группы мотивация выполнить дополнительное задание оказалась в три раза сильнее, чем у людей из первой. Но, пожалуй, еще удивительнее был тот факт, что те участники, которым сказали, что они смогут выбрать себе вещи двух категорий, а не одной, получили гораздо больше удовольствия от проделанной работы.

Но почему возможность получить предметы двух разных категорий волнует людей сильнее, чем возможность выбрать две равнозначные награды, если на самом деле не только число, но и ценность вещей в обоих случаях совершенно одинакова? И почему участники, которым достались вещи из «разных категорий», при этом еще и чувствовали себя счастливее?

По мнению Уилтермута и Джино, разделение наград на категории (пускай бессмысленные) заставило людей считать, что они в чем-то «проиграют», если не выполнят дополнительное задание. Таким образом, *если вы хотите с помощью вознаграждений или поощрений повлиять на людей так, чтобы они выполнили то или иное задание, разделите эти приятные мелочи на несколько различных категорий одинаковой ценности*. После этого у людей появится нежелание что-то упустить — и в их глазах значимость награды сильно повысится.

Это наблюдение может предоставить полезное решение всем, кто стремится мотивировать других с помощью поощрений или отвечает за это. Скажем, если перед коммерческим директором стоит задача вдохновить своих служащих с помощью новых вознаграждений за увеличение объема продаж или бонусной программы, он может оптимизировать свой план действий, разделив награды на две разные

категории и допуская подчиненных ко второй категории только после того, как они заработают награду из первой. Такая стратегия могла бы не только поощрить сотрудников усердно стараться получить оба типа вознаграждения, но и приносила бы им больше удовольствия.

Этот *эффект изменения категории* способен помочь даже в финансовых затруднениях. Люди с большим количеством долгов обычно склонны сперва выплачивать долги поменьше, потому что это, как легко догадаться, дает им ощущение приближения к финансовой свободе.

Конечно, от этого ситуация нередко лишь ухудшается, поскольку у больших долгов и проценты больше, да к тому же они еще и накапливаются, увеличивая совокупную сумму задолженности. Тут банки и финансовые учреждения могли бы помочь своим клиентам, разделив их большой долг на два меньших, скажем, долг А и долг В. Материального бремени должника это не уменьшит, зато принесет ему облегчение хотя бы в психологическом отношении. Подобное небольшое изменение позволило бы человеку сосредоточиться на большем долге и заметно снизить выплачиваемые проценты.

## 46. Как маленький шаг назад может привести к большому прыжку вперед

Сложность современной жизни зачастую приводит к возникновению таких неоднозначных ситуаций, что они могли бы поставить в тупик даже самого закаленного и опытного человека. Но к счастью — или к сожалению, в зависимости от того, как на это посмотреть, — нам редко приходится в одиночку размышлять над тем, как лучше вести себя с трудным клиентом или как разобраться с каверзной проблемой в офисе. На помощь почти всегда придет услужливый коллега, который будет только рад поделиться с вами своим опытом и дать дельный совет.

Но иногда такие советы, как «Пора тебе с ним переспать» и «Почему бы тебе не сделать шаг назад и не взглянуть на проблему свежим взглядом», показывают, что советчик, даже если он (она) искренне хочет вам помочь, недостаточно хорошо понимает ту ситуацию, в которой вы находитесь. Ведь этот человек не вдумывался специально в вашу проблему и потому смотрит на нее несколько отстраненно. Но прежде чем счесть его совет бесполезным и банальным, вам, быть может, следует подумать вот о чем. Существуют научные доказательства того, что при поиске решения проблемы бывает полезно сознательно отстраниться от нее, в том числе даже физически.

Вероятно, еще больший интерес представляет открытие того факта, что, создав физическое расстояние, вы получите преимущество не только при решении проблемы, но и при попытке влияния. Например, если вы попросите своих потенциальных клиентов — особенно в самом начале обсуждения некоего вопроса — сделать шаг назад перед тем, как начать обдумывать и рассматривать ваше предложение, то впоследствии им будет легче вступить с вами в деловые отношения.

Исследователи Мэннодж Томас и Клэр Тсай предположили, что само *физическое расстояние между человеком и проблемой, с которой*



*он столкнулся, может влиять на его восприятие стоящих перед ним трудностей.* Так, в серии проведенных ими экспериментов участников просили прочесть вслух наборы букв, внешне напоминающие слова, которые появлялись перед ними на мониторе. В одних случаях эти псевдослова было трудно произнести (например, «браситрук»), в других же — довольно легко («кномка»).

Интересная особенность этого исследования заключалась в том, что перед появлением на экране трудных для произношения псевдослов половину участников просили наклониться поближе к экрану, чтобы уменьшить расстояние между ними и сложным набором букв, а другую — откинуться назад и взглянуть на монитор издали. После прочтения псевдослов каждого участника попросили оценить, насколько трудно было их выговаривать.

Результаты эксперимента показали, что участникам, отодвинувшимся от экрана, было легче читать трудные псевдослова, чем тем, кого просили пододвинуться поближе. Таким образом, этот эксперимент ясно показал, что *при столкновении со сложной задачей достаточно немного отойти от нее, чтобы она начала казаться более легкой.* Поэтому когда вы в следующий раз застрянете над решением sudoku или будете изо всех сил пытаться сложить слово из имеющегося у вас набора букв из игры «Скрэббл», просто сделайте шаг назад и взгляните на задачу с большего расстояния. Это и есть та важная мелочь, которая существенно поможет делу.

Но как быть с ситуациями, непохожими на произнесение слов или решение головоломок? Например, представьте, что вы рассматриваете продукт, который, возможно, купите. Повлияет ли расстояние между вами и товаром на то, насколько легко вам будет принять решение о покупке?

Чтобы ответить на этот вопрос, исследователи провели новую серию экспериментов. На этот раз они попросили людей оценить несколько электронных товаров, таких как камера и компьютер, и выбрать предмет для покупки. Для сравнения участникам дали информацию о характеристиках каждого показанного им объекта. Но для максимального приближения этой ситуации к реальности ученые позаботились о том, чтобы оценить различия между товарами было довольно трудно.

Дополнительно участникам эксперимента дали понять, что товары не настолько отличаются друг от друга по цене, чтобы можно было сделать выбор, руководствуясь этим показателем. Кроме того, исследователи изменяли то расстояние, с которого нужно было рассматривать предметы: одни участники смотрели на них с близкого расстояния, другие — отойдя подальше.

Сразу после изучения товаров людей поставили перед выбором: или решить, какой товар им понравился больше всего, и сразу его купить, или на время отложить решение.

Как и в случае с экспериментом по произнесению слов, результаты ясно показали, что те, кого попросили отойти назад и таким образом создать расстояние между собой и товарами, сочли поставленную перед ними задачу более легкой и не стали откладывать решение о покупке. В то же время те, кому пришлось оценивать предметы с более близкого расстояния, были в гораздо большей степени склонны решение о покупке отложить.

Итак, вот в чем в данном случае заключается важная мелочь: *достаточно просто увеличить расстояние между человеком и объектами, из которых ему предстоит выбирать, и это значительно ускорит принятие им решения о покупке.* Иными словами, если перед вами стоит сложный выбор — что именно купить, — то вам будет легче остановиться на чем-то, если вы будете осматривать полку с товарами с большего расстояния.

Результаты проведенного Томас и Тсай исследования подсказывают нам, какие небольшие, но потенциально важные изменения нужно внести в представление своих товаров или предложений, чтобы успешно влиять на других людей. Представьте на секунду, что вы хотите вести дела с новым клиентом и что решение, которое предлагает ему ваша организация, является пускай относительно сложным, но объективно лучшим из доступных вариантов.

Данные, полученные в ходе описанных выше исследований, свидетельствуют о том, что расстояние, с которого ваш потенциальный клиент будет рассматривать ваше предложение, может иметь большое значение. Поэтому важно учесть не только содержание вашего обращения, но и то расстояние, с которого оно будет изучаться. Скажем, вместо того чтобы демонстрировать предложение непосредственно на своем ноутбуке (ведь в этом случае зрителю,

вероятно, придется приблизиться к экрану, чтобы рассмотреть все в подробностях), более целесообразно было бы:

*а) организовать презентацию на большом экране, даже если смотреть ее будут один или два человека;*

*б) приобрести широкоформатный ноутбук, который позволит аудитории расположиться на достаточном расстоянии от него.*

Аналогичным образом и преподаватель такого трудного предмета, как математика, может обнаружить, что его ученикам намного легче воспринимать материал, если они могут отодвинуться от него. Соответственно, ему стоит попросить учеников больше работать не с обычной тетрадью, а стоя у доски или флипчарта. Это поможет им физически отстраниться от задачи, и им не придется для этого откидываться на спинку стула или вставать, мешая другим.

Наконец, и сотрудникам магазинов, которым необходимо демонстрировать различные товары покупателям, будет полезно обеспечить возможность отойти от полок с ассортиментом на какое-то расстояние. Например, продавец в магазине электроники, который демонстрирует модели сотовых телефонов, может просто сделать шаг назад, чтобы создать большее расстояние между собой и клиентом (особенно если он при этом рассказывает об относительно сложных технических характеристиках продукта неспециалистам).

В целом все приведенные в этой главе исследования в той или иной степени позволяют нам понять, что небольшие изменения в физическом расстоянии, с которого люди воспринимают некую информацию, могут оказаться очень полезны, если вам необходимо повлиять на чье-то восприятие или облегчить кому-то принятие решения.

Результаты этих исследований также объясняют, почему, когда вы мучаетесь над решением какой-нибудь трудной проблемы на работе, ваш самодовольный коллега (который смотрит на источник всех затруднений издали, через ваше плечо, а не уткнувшись в него носом, как вы) вечно уверен, что он сможет найти верное решение быстрее вас.

## 47. Как превратить маленькие оплошности в большие успехи

Мы слегка опасаемся фокусов, которые якобы могут превратить плохое в хорошее, лимоны — в лимонад, а солому — в золото. Однако же подобные превращения действительно впечатляют, когда плохое — это некая форма неудачи, которая внезапно переросла в успех. И ключевое слово здесь — «переросла». Мы говорим не о том успехе, который порой проистекает из настойчивости и агрессивности, из настроя «пытаться, пытаться и еще раз пытаться». Нет, речь идет о тех ошибках, которые сами по себе способны привести к победе.

Есть множество способов заставить свои неудачи работать на себя. Некоторые из них, такие как модернизация бизнес-модели, устранение системных ошибок и поиски новых способов обойти непредвиденные препятствия, потребуют немало времени и средств. Они влекут за собой большие перемены, которые могут оказаться жизненно важными. Однако важны и мелочи. Удивительно, но один из самых легких способов «вырвать победу из челюстей поражения» даже не потребует от вас анализа своих прошлых ошибок. Вместо этого вам будет достаточно одного маленького изменения, а именно — обращения к чужим ошибкам.

Чарли Мунгер не только обаятелен, он еще и крайне умен — и сочетание этих двух качеств приносит ему неплохие дивиденды. Именно благодаря этому сочетанию он — неизменный деловой партнер Уоррена Баффетта и пользующийся наибольшим доверием консультант в инвестиционной фирме Berkshire Hathaway, которая со дня своего основания в 1964 году работает с успехом, прежде не виданным в этой отрасли. Мунгера как-то попросили рассказать, как он добился того, что любое его решение оказывается правильным. Он ответил просто: «Я просматриваю список глупостей».

Мунгер хранит архив различных проявлений глупости, заполненный примерами фатальных просчетов и неудач, которые те породили. Не руководствуется традиционной мудростью, которая велит копировать прозорливые решения, результатом которых стал

большой успех (такие решения обычно приводят в бестселлерах вроде «От хорошего к великому» Джима Коллинза, «В поисках совершенства» Тома Питерса и Роберта Уотермана-мл. и т.п.), а предпочитает, разобрав их как следует, избегать глупых решений, которые привели к деловым просчетам других.

Так почему эти чужие неудачные действия, на первый взгляд не самые значительные, могут быть столь важны для решений не только Мунгера и фирмы Hathaway, но и для ваших?

*Одна из причин в том, что крупномасштабные достижения редко можно отнести на счет какого-то одного фактора. Основу любого большого успеха обычно составляет множество заранее подготовленных и тесно взаимосвязанных элементов.*

Поэтому крайне трудно воспроизвести их все в своих деловых инициативах или определить решающий из них. Но с ошибками дело обстоит по-другому. Всего одна ошибка — вызванная нехваткой важных знаний, преувеличенной верой в собственные возможности или наивными экономическими ожиданиями — может привести кого-то к полному краху. Так что *имеет смысл не только составлять свой собственный список глупостей, дополняя его оплошностями и неудачами других, но и сверяться с этим списком всякий раз, когда возникает необходимость в принятии важного решения.* Разумеется, перечень триумфов тоже будет вам небесполезен, но его пункты практически не повлияют на «правила игры».

Есть также вторая причина составить свой список глупостей. Хотя нам все время стараются внушить, что позитивная информация всегда лучше негативной, это в корне неверно. А после тщательного анализа результатов соответствующего исследования известный ученый Рой Баумайстер и его коллеги пришли к выводу, что *мы проявляем «куда больше внимания к негативной информации, учась на ней и используя ее, чем к позитивной».*

Но это не все: негативная информация лучше запоминается и, как правило, больше учитывается при принятии решения. Соответственно, если вы хотите составить такой список, который с наибольшей вероятностью завладел бы не только вашим вниманием, но и вниманием вашей команды, был бы достаточно поучительным и лучше бы всем запомнился, позвольте дать вам полезный совет, который приведет к значимым последствиям. Составьте список, который

больше напоминал бы список Чарли Мунгера и меньше — перечень тех решений, которыми вы гордитесь.

Наконец, существует и третья причина составить, а потом изучить такой список. Поскольку в него войдут в первую очередь чужие просчеты и оплошности, вам будет намного легче увидеть в них то, чем они в действительности являются — промахами. Будь это ваши собственные ошибки, вам пришлось бы все время бороться — и зачастую безрезультатно — со своей склонностью убеждать себя, что каждая из них была просто результатом неудачных обстоятельств, или плохо выбранного времени, или любых других факторов, которые от вас не зависят. Но при изучении чужих ошибок вы не станете оправдывать их внешними причинами, поскольку вам не нужно будет защищать свое эго, поэтому подобный список может стать для вас очень полезным обучающим инструментом. И эту пользу можно также распространить на других участников вашей команды. Таким образом, вы как хороший начальник получите возможность указывать своим подчиненным не на их ошибки, а на чужие, чтобы регулировать их поведение и не сталкиваться при этом с тем негодованием, которое иногда вызывает прямая критика.

Между прочим, использование списка чужих глупостей вовсе не обязательно ограничивать деловой средой. Педагогам, которые составляют для своих нынешних студентов список тех вещей, которых надо избегать, не стоит стесняться подчеркивать при этом ошибки, сделанные студентами прошлых лет. Врачу, которому необходимо предостеречь пациента против тех ситуаций, в которых его состояние может ухудшиться, имеет смысл сослаться на пару-тройку предыдущих пациентов, совершивших соответствующую ошибку и пожалевших об этом. Личный тренер, рекомендуя своему новому подопечному не использовать тренажерное оборудование во вред себе, также может указать ему на пример тех, кто так и не получил пользы от тщательно спланированной программы тренировок из-за своего излишнего энтузиазма.

Джим Коллинз, талантливейший автор бестселлеров о бизнесе, таких как «От хорошего к великому» и «Построенные навечно» (описывающих, какие правильные поступки совершили другие, чтобы достичь существенного коммерческого успеха), убежден, что его советы и сведения помогут и вам преуспеть в вашем деле. А вот Чарли

Мунгер, известный своим интеллектом и здравым смыслом в области финансовых операций, рекомендует регулярно заглядывать в список, состоящий вовсе не из чужих удач, а из чужих неверных поступков и глупостей.

Есть ли какой-то способ примирить эти, казалось бы, противоречащие друг другу советы от двух великих умов? Пожалуй, можно. Любопытно, что одна из последних рекомендаций Коллинза из его книги «Как гибнут великие» объясняет, почему, как правило, рушится бизнес (из-за отрицания рисков, неоправданной поспешности, недальновидности). Мы готовы поспорить, что яркие примеры любой из этих причин уже есть в списке глупостей Чарли Мунгера.

Похоже, что оба эксперта в конечном итоге толкуют почти об одном и том же — ведь та мелочь, которая в целом ряде случаев может привести к краху, обязательно должна подтверждаться яркими примерами конкретных неправильных решений. И первый ключевой шаг, который вам нужно сделать, — это составить такой перечень, чтобы потом почаще к нему обращаться и систематически пользоваться им при принятии важных решений. Это та мелочь, которая имеет значение.

Кстати, отказавшись принять к сведению эту важную мелочь, вы пренебрегли бы не только результатами научных исследований, но и советом умного человека, который никогда не забывал о ценности задокументированных ошибок... что само по себе было бы ошибкой, достойной вашего списка, не правда ли?

## 48. Как исправляя, а не предотвращая ошибки можно достичь успеха

В предыдущей главе мы рассказали о способах извлечь выгоду из ошибок других людей. А в этой главе мы покажем, какую пользу могут вам принести ваши собственные ошибки.

Ученые, изучающие продолжительность жизни, пришли к заключению, что череда неудач, потерь или затруднений — если ее интерпретировать конструктивно — делает людей не мрачными, неуверенными и угнетенными, а бодрыми, жизнерадостными и уверенными в себе. Но справедливо ли это и для личного профессионального развития? Иными словами, если не забывать о своих ошибках, а активно работать с ними, то приведет ли это к успеху бизнеса в целом и повышению его доходности?

Те данные, которые были получены благодаря методике *обучения на собственных ошибках* (ОСО), позволяют ответить на этот вопрос утвердительно. *Но успех, безусловно, достигается только в том случае, если ошибки анализируются конструктивно.* Из этого вытекают два полезных для вас следствия. Оказывается, ваши прошлые ошибки могут не только служить хорошей инструкцией для вашего дальнейшего саморазвития, но и обеспечить успех вашим будущим попыткам влияния.

Традиционные методы обучения предполагают внимательное изучение примеров успеха, и акцент в них, как правило, делается на устранении ошибок. На первый взгляд это выглядит разумно, ведь ошибки могут нарушить ход обучения, а их устранение — занять много времени и огорчить не только учащегося, но и его наставника. Наконец, ошибки могут даже подорвать уверенность обоих в способностях учащегося. Но когда Нина Кит и Майкл Фрезе, специалисты по организационным системам, проанализировали результаты 24 отдельных исследований, они обнаружили, что *модель обучения на ошибках хотя и противоречит традиционной методике*



*предотвращения ошибок, является гораздо более эффективной, чем другие способы обучения.*

*ОСО включает в себя два основных компонента. Первый — поощрение учащихся активно выполнять учебные задания, чтобы чаще сталкиваться с ошибками и понимать, когда и почему они возникают. Вторым важным компонентом — обучение тому, как надо психологически реагировать на совершенную ошибку.*

Например, одно особенно ценное указание касается реакции наставника на действия учащихся. Было замечено, что процессу обучения могут весьма поспособствовать такие фразы, как «Пока вы учитесь, делать ошибки вполне естественно», «Чем больше ошибок вы делаете, тем больше знаний приобретаете» и «Ошибки показывают, на что именно стоит обратить внимание в первую очередь». Дело в том, что если не произносить эти фразы, ошибки могут быть восприняты учащимися скорее как примеры поражения, нежели вехи на пути к успеху. Учитывая важность этого подхода для корпоративной культуры, неудивительно, что девиз IDEO — одной из самых успешных инновационных компаний мира — «Часто терпи неудачу, чтобы быстрее преуспеть».

Но что произойдет при переходе от теории к практике бизнеса? Ведь тут первый компонент ОСО — искать всякую возможность столкнуться с ошибкой — едва ли будет вам полезен, поскольку вам придется иметь дело с реальными клиентами, коллегами и начальниками. Но второй компонент — восприятие ошибки как шанса научиться чему-то новому — обеспечит вам профессиональное преимущество в любом случае.

*Причем мы советуем вам не играть роль охотника за ошибками, а вместо этого позиционировать себя как пользователя ошибок. Что это означает? Пользователь ошибок надеется извлечь выгоду из случайного просчета, понимая, что в итоге он может принести прибыль и тому, кто его совершил, и компании в целом, причем — согласно данным профессора Фрезе — довольно значительную.*

У компаний, в которых существует развитая культура работы над ошибками, вероятность оказаться лидером в своей отрасли в четыре раза выше, чем у компаний, где с ошибками работают недостаточно.

Оказывается, менеджеры, предпринимающие усилия для использования ранее допущенных ошибок в ходе рабочего процесса (а

не для охоты за ними), могут извлечь пользу из этого принципа во многих случаях. Недавно наш коллега Брайан Ахерн прислал нам статью из экономического журнала, описывающую шок, который испытал содиректор по операционной деятельности одной глобальной сети отелей, узнав результаты дорогостоящей программы «Безупречное обслуживание клиентов», которую осуществляла его компания.

Выяснилось, что высокий уровень обслуживания отмечали (заявляя при этом о готовности впредь останавливаться в отелях этой сети) не те клиенты, которые не столкнулись ни с одним неприятным случаем за все время своего визита, а как раз те, кто испытал на себе ошибки в обслуживании и видел, что они тут же были исправлены персоналом. Можно предположить две причины, по которым это произошло.

Например, постояльцы, поняв, что отель может эффективно устранять собственные ошибки, могли проникнуться верой, что так будет происходить и в других подобных ситуациях, и от этого у них возникло теплое чувство к гостинице в целом. Мы вполне допускаем эту возможность, но думаем, что здесь не менее важен иной фактор. Дело в том, что исправление ошибок могло восприниматься как «индивидуальное обслуживание», которое отель изо всех сил старается обеспечить. А в соответствии с принципом взаимного обмена это могло показаться гостям чем-то, что заслуживает ответных действий, например превосходных оценок и дальнейшей преданности этому отелю.

На бизнес-конференции один из нас услышал довод в пользу этого предположения, когда главный менеджер курортного отеля, в котором проходила конференция, рассказал о случившемся в тот день инциденте. Гостя отеля хотела поиграть в теннис с двумя своими маленькими детьми, но двух ракеток детского размера не оказалось, потому что их разобрали другие желающие. Тогда главный менеджер послал сотрудника отеля в местный магазин спортивных товаров купить такие ракетки, и уже спустя 20 минут после просьбы они оказались в распоряжении женщины. Позднее она зашла в офис главного менеджера и сказала: «Я только что заказала номера в вашем отеле для всей нашей семьи. Они приедут на время празднования Дня независимости. Это в благодарность за то, что вы сделали для меня».

Разве не любопытно, что если бы у отеля с самого начала были эти две детские ракетки — чтобы гарантировать гостям «безупречное обслуживание», — их получение не рассматривалось бы как большое одолжение, заслуживающее ответной благодарности и последующей преданности? Вряд ли наличие ракеток было бы оценено этой гостьей как нечто выдающееся на фоне ее опыта пребывания в других курортных отелях.

Возникает вопрос: а как можно применить метод исправления ошибок для себя? Неужели это хорошая идея — специально организовывать для своих клиентов и коллег препятствия, чтобы в нужный момент стать для них избавителем? Вовсе нет. В результате они бы пришли к выводу, что общение с вами обычно чревато неприятностями. Лучше помните о том, что ожидания людей часто бывают завышенными, а современный бизнес слишком сложен, чтобы можно было обойтись совсем без ошибок — поэтому непреднамеренные ошибки неизменно будут случаться. Главное, вам нужно понять, что вложение ресурсов (таких как внимание, особые учебные системы, усилия сотрудников, деньги и т.п.) в утопическую цель предотвращения всех возможных затруднений, вероятнее всего, окажется менее эффективным (и обойдется дороже), чем концентрация внимания на быстром устранении ошибок и проблем и повышении удовлетворенности клиента.

Это никоим образом не означает, что нет нужды контролировать качество услуг. Однако добиваться совершенства исполнительской работы — пустая затея, потому что, во-первых, все люди склонны ошибаться (такова их природа!), а во-вторых, разные люди вкладывают разный смысл в понятие «совершенство», а значит, его невозможно добиться заранее. В то же время *удачное устранение ошибки может стать способом приблизиться к желанному результату и ко всеобщему удовлетворению*. Как это ни парадоксально, то, что исправление ошибки обычно воспринимается людьми как подарок или индивидуальная услуга, ставит вас, если вы с этой ошибкой справились, в более выгодное положение, чтобы повлиять на клиента.

Проще говоря, в бизнесе лучше не предотвращать проблемы, а избавляться от них.

## 49. Как выбор правильного момента может принести пользу от ваших отзывов в Сети

В октябре 2013 года тайваньская Комиссия по добросовестной торговле оштрафовала фирму Samsung на 10 миллионов новых тайваньских долларов (около 350 000 долларов США) за то, что она как будто платила людям за рассылку по социальным сетям и сайтам отрицательных отзывов и комментариев о продуктах НТС, своего давнего конкурента, и хвалебных — о своих собственных.

Этот случай привлек пристальное внимание общественности прежде всего потому, что нет никаких сомнений: *люди склонны доверять отзывам в Интернете, когда им нужно принять решение.* Например, исследование, проведенное фирмой Penn Schoen Berland, выявило, что семеро из десяти американцев перед тем, как совершить покупку, обязательно поинтересуются оценками и отзывами других потребителей об этом товаре, выложенными в Сеть. Так что неудивительно, что тайваньская Комиссия по добросовестной торговле немедленно приняла меры против Samsung. Как вы помните из главы 47, ученый Рой Баумайстер с коллегами пришли к выводу, что мы проявляем «куда больше внимания к негативной информации, учась на ней и используя ее, чем к позитивной».

В контексте онлайн-среды этот принцип может оказаться серьезной проблемой для тех людей или организаций, которые хотят использовать мнение клиентов для продвижения своего бизнеса.

Итак, раз потенциальные клиенты склонны считать положительные отзывы менее ценными, чем отрицательные, то какие меры может принять фирма, чтобы развернуть ситуацию на 180 градусов, не обращаясь к закулисной и окольной тактике, такой как плата за размещение поддельных негативных отзывов о своих конкурентах?

Оказывается, можно сделать один шаг, полностью соответствующий нашим рекомендациям, который, как вы уже догадались, будет маленьким, но очень эффективным.

Маркетологи Зои Чен и Николас Льюри выдвинули гипотезу, что *положительное мнение в Интернете имело бы такую же ценность, как и отрицательное, если бы его автор честно заявлял, что оно основано на сегодняшнем опыте* (скажем, размещая отзыв о ресторане, он мог бы использовать утверждения вроде «Я как раз вернулся из этого ресторана» или «Вот что я скажу о месте, куда мы с приятелем сегодня зашли»).

Их предположение может оказаться справедливым, в частности, потому, что у размещающих отрицательный отзыв впечатление чаще всего бывает по-настоящему плохим. Однако если посетитель сайта, дающий чему-то положительную оценку, оповестит читателей, что его мнение основано именно на сегодняшнем опыте, те с большей вероятностью предположат, что хвалебный отзыв продиктован искренними впечатлениями, а не чем-то иным (например, желанием показать всему миру, что автор хорошо разбирается в том, где пообедать и куда поехать отдыхать).

Чтобы проверить свою гипотезу, ученые просмотрели более 65 000 отзывов о популярных ресторанах в пяти главных американских городах, выложенных на Yelp.com. В общей сложности они ознакомились с отзывами почти о 100 ресторанах, оставленными за последние три года. При этом для каждого отзыва они подсчитали количество лайков от читателей с оценкой в звездах по шкале от 1 до 5 (5 звезд свидетельствовали о полном согласии с автором). Наконец, они проверили наличие в отзыве любых слов или фраз, указывавших на то, что он был написан в день посещения ресторана.

Результаты исследования оказались крайне интересными. Когда в отзывах никаких указаний на свежесть впечатлений не было, отрицательные мнения о ресторане получали больше лайков и считались более полезными для читателей, чем положительные. Но если несколько положительных отзывов было написано в день посещения ресторана, те, кто оценивал их, были склонны считать их по крайней мере столь же полезными, как и отрицательные.

В отдельном онлайн-исследовании участников произвольно разделили на четыре группы и попросили представить, что они выбирают ресторан, чтобы пообедать. После этого каждой группе показали отзыв на ресторан «У Джо». Двум группам дали обычные отзывы, один положительный, а другой отрицательный. В то же время

двум оставшимся группам достались те отзывы, в которых упоминалось, что они были написаны в день посещения ресторана (один также был положительным, а другой — отрицательным). В качестве дополнения участникам всех групп показали нейтральный отзыв о ресторане «У Майка», а потом спросили, какое решение они бы приняли.

Как и в случае с Yelp.com, результаты этого исследования показали, что, когда отзыв был положительным и демонстрировал свежесть впечатления, гораздо больше людей выбрали ресторан «У Джо». Точнее, там решили пообедать 100% участников, прочитавших подобный отзыв.

Таким образом, если положительный отзыв со свежим впечатлением действительно может стать важнее отрицательного, то продавцам и поставщикам услуг стоит внести одно маленькое, но существенное изменение в принципы своей работы, а именно — поощрять клиентов делиться мнением о продукте или услуге незамедлительно после того, как он их опробует, и не забывать сообщать об этом в своем отзыве. Скажем, рестораны часто указывают на счете адрес своего сайта, приглашая посетителей оставлять отзывы.

Исследователи пришли к выводу, что непривычная формулировка вроде «Если вам у нас понравилось, оставьте, пожалуйста, отзыв на Yelp или TripAdvisor и скажите, что были у нас сегодня!» вместо обычной «Если вам у нас понравилось, оставьте, пожалуйста, отзыв на Yelp или TripAdvisor» может оказаться тем самым маленьким изменением, которое со временем принесет вам большие дивиденды. А веб-менеджерам интернет-магазинов стоит после заключения сделки присылать клиенту ссылку, приглашающую выложить на сайт отзыв о своем впечатлении. Можно также воспользоваться всплывающим окном, которое напоминало бы покупателю, что его отзыв получит больше лайков, если он подчеркнет, что сделал покупку совсем недавно.

Тем людям, которые оставляют в Интернете рецензии на книги, тоже должно быть выгодно вставлять в эти отзывы упоминания о свежести своих впечатлений. Это принесет пользу не только авторам рассматриваемых книг, но и самим рецензентам, поскольку число положительных ответов на их рекомендации, скорее всего, увеличится.

В такой ситуации вам остается лишь решить, какой из книг вы приметесь петь дифирамбы.

Не забывайте, мы рассчитываем на вас!

## 50. Как облегчить переговоры с партнерами

Виктору Борджу, известному как «шутовской принц Датский», — юмористу, конферансье, пианисту и любимцу публики — приписывают высказывание: «Смех — это кратчайшее расстояние между двумя людьми».

*Смех объединяет людей, способствует налаживанию отношений и, согласно исследованию, проведенному группой ученых, изучающих убеждение как аспект психологии, даже может стать полезным инструментом при проведении деловых переговоров в Интернете.*

Количество международных экономических связей постоянно растет, так что сегодня около 850 миллионов корпоративных почтовых ящиков посылают и получают в среднем 110 электронных писем в день, которые используются не только для обычной передачи информации. Многие фирмы теперь сделали переписку основным средством работы и осуществляют с помощью нее достаточно сложные взаимодействия. Возьмем, к примеру, переговоры. Если они проходят между сторонами, находящимися на большом расстоянии друг от друга, электронная почта является привлекательным и эффективным средством коммуникации, позволяющим продавцам войти в контакт с большим количеством потребителей, а потребителям — найти множество продавцов.

Во многих случаях переписка по электронной почте становится полезным и выгодным способом достигнуть предварительного согласия еще до начала официальных переговоров. Скажем, потенциальный покупатель может составить себе короткий список поставщиков, обменяться с ними письмами, а потом уже принимать решение относительно контактов по телефону, с помощью видеоконференц-связи, скайпа и FaceTime (через iPhone). Наконец, если предварительный этап прошел успешно — стороны могут договориться о личной встрече, чтобы завершить переговоры.

Так как же вы можете использовать такое широко распространенное средство коммуникации, как электронные письма,



чтобы завоевать доверие своих деловых партнеров, которое играет очень важную роль при заключении сделок?

С помощью серии исследований Терри Куртцберг и ее коллеги, Чарльз Э. Нэкуин и Лиуба Белкин, решили изучить ту роль, которую играет юмор на начальной стадии обмена электронными письмами, предваряющей деловые переговоры. Их интересовало, сыграет ли юмор положительную роль в установлении доверия между договаривающимися сторонами и сможет ли повлиять на коммерческий аспект заключения сделки.

В ходе одного из исследований Куртцберг и ее коллеги создали две группы бизнесменов и попросили их провести переговоры по электронной почте относительно одного довольно сложного контракта. При этом половину участников исследования просто разбили на пары и сказали начать работу. Другую же половину попросили сначала послать на электронный адрес своего оппонента забавный мультфильм, в котором Дилберт (герой комиксов Скотта Адамса) губит переговоры: сначала он пытается принять предложение прежде, чем оно было сделано, а затем, так и не получив его, вдруг начинает ссылаться на альтернативное и лучшее предложение другой стороны. Чтобы проверить, способен ли этот мультфильм вызвать смех и при этом никого не обидеть, ученые провели предварительный тест, показав его другой группе бизнесменов (выяснилось, что он был смешным и необидным).

Исследователи предположили, что просмотр мультфильма до начала переговоров создаст доверие между сторонами, которое в результате приведет к получению более высокой прибыли. И они оказались правы. Группа, которая начала переговоры с отправления мультфильма, вызвала у своих оппонентов куда больше симпатии, что, в свою очередь, увеличило прибыль на 15%. Это довольно внушительный результат для такого простого шага.

Это выглядит неплохо, но как насчет ситуаций, в которых возможность для маневра сильно ограничена? Многие организации, чтобы уменьшить изменчивость результатов своих переговоров, устанавливают жесткие рамки или ограничивают список пунктов, которые подлежат обсуждению (например, это могут быть условия кредита и графики поставок). Можно ли в этом случае повлиять на исход переговоров, начав их со смешного мультфильма?

Когда исследователи стали искать ответ на этот вопрос, то выяснилось, что если какому-то участнику переговоров предварительно присылали мультфильм, он был куда более склонен делать первое предложение в границах приемлемого для переговоров диапазона (фактически получившие мультфильм делали такое предложение в два раза чаще, чем все остальные). Иными словами, один-единственный простой шаг привел к гораздо более эффективному ведению переговоров и повысил уровень доверия между сторонами.

Непосредственные сферы применения этого наблюдения кажутся очевидными. Когда у вас мало времени, вам может показаться, что лучше посылать другим людям краткие и содержательные электронные письма, чтобы сократить таким образом растущий на глазах список текущих дел. Но результаты исследований показывают, что принятие такого решения (особенно на ранних стадиях переговоров) способно оказаться ошибкой, которая дорого вам обойдется.

Поэтому крайне важно потратить лишнюю минуту, чтобы немного смягчить характер своих первых посланий. Исследователи придерживаются такого мнения:

*«Осознание того, что “противной стороной” является живой человек, а не роботизированная программа электронной почты, помогает договаривающимся сторонам создать атмосферу доверия и достичь понимания, а затем и взаимного согласия».*

Дополнительные исследования, проведенные Куртцберг и несколькими другими учеными, выявили, что добровольное предоставление некой личной информации на начальном этапе онлайн-переговоров в попытке найти точки соприкосновения с оппонентом не только снижает вероятность того, что эти переговоры зайдут в тупик, но также увеличивает прибыль от заключенной сделки для обеих заинтересованных сторон.

Разумеется, мы не предлагаем вам в попытке сделать свои электронные письма эффективнее приводить информацию настолько личную, что она может поставить вас в рискованную ситуацию (или просто напугать получателя). Но некоторыми сведениями о своем прошлом опыте работы или же увлечениях с адресатом поделиться можно. Весьма вероятно, что подобный шаг окажется той самой

мелочью, которая позволит вам успешно начать отношения через Интернет.

Однако не забывайте, что недостаточно просто послать собеседнику забавный мультфильм. Мультфильм, использованный при исследованиях, был выбран не только из-за своей способности вызывать смех. Дело в том, что его тема полностью совпадала с предметом переписки, а именно — с деловыми переговорами. Поэтому, *используя смех как средство установить контакт, учитывайте не только то, в какой степени ваше послание может вызвать улыбку, но и насколько оно соответствует вопросу, который вы планируете обсудить.* И помните, что иногда вместо письменного сообщения бывает гораздо лучше организовать дружескую беседу лицом к лицу или позвонить.

Особенно актуально высказывание Виктора Борджа для современной высококонкурентной бизнес-среды, где фирмы ищут любые способы, чтобы, не тратя средств, увеличить отдачу от своих предложений. Иногда единственное, что объединяет разных людей при общении, это смех — и не только при обмене электронными письмами, но и во время прямых переговоров.

Так, исследование, проведенное Карэн О'Куин и Джоэлом Аронофф, показало, что те участники переговоров, которые получили некое требование вместе с шуткой («Так и быть, мое последнее предложение — \_\_ долларов, и я добавлю свою любимую лягушку»), пошли на бóльшие финансовые уступки по сравнению с теми, кому озвучили одно лишь требование. Те же из вас, кто не желает расставаться со своим любимым земноводным только для того, чтобы заключить сделку, могут предложить добавить вместо него отличный мультфильм «Дилберт».

## 51. Как краткое прикосновение может сделать товар гораздо более ценным

Как гласит древнегреческая легенда, Дионис предложил царю Мидасу выбрать себе награду за освобождение наставника бога Силена. Мидас попросил, чтобы все, к чему он прикоснется, превращалось в золото, и немедленно получил от Диониса эту способность. Конечно, все мы знаем, что это лишь сказка и предметы не могут превращаться в золото от простого прикосновения. Или все-таки могут?

Исследователи потребительского спроса Джоанна Пек и Сюзанна Шу считают, что пуская прикосновение к продукту и не превращает его в золото, оно способно сильно поднять его ценность в глазах потребителя. Это предположение, возможно, и не кажется столь очевидным, но вспомните, как неудачно порой идут дела продавцов, которые не дают покупателям прикоснуться к товару, все время предупреждая: «Пожалуйста, не трогайте руками», «Можно только смотреть» и т.п. Пек и Шу выдвинули гипотезу, согласно которой одно прикосновение к предмету создает эмоциональную связь с ним. При этом исследователи отметили, что они не одиноки в своем мнении: компанию им составил сам капитан Жан-Люк Пикар из «Стар Трека».

*Капитан Жан-Люк Пикар: Это же моя детская фантазия... Я видел это судно сотни раз в Смитсоновской обсерватории, но так ни разу и не потрогал его.*

*Лейтенант-коммандер Дейта: Сэр, тактильный контакт влияет на ваше восприятие?*

*Капитан Жан-Люк Пикар: О да! Ведь у людей контакт может создать очень личную связь с предметом. («Стар Трек: Первый контакт»)*

В ходе эксперимента, специально проведенного, чтобы проверить справедливость подобной идеи, участникам, играющим роль потенциальных покупателей, показали два товара — кофейную кружку

и игрушку-пружинку Slinky. При этом половине участников прямо посоветовали трогать и ощупывать товары, в то время как другой половине строго запретили делать это. Под конец каждого потенциального покупателя спросили, насколько он согласен с утверждениями: «Такое ощущение, что это — моя игрушка/кружка», «Такое ощущение, что эта игрушка/кружка всегда принадлежала только мне» и «Такое ощущение, что эта игрушка/кружка уже принадлежит мне». Затем их также попросили сказать, что они думают о ценности обоих товаров.

Результаты ясно продемонстрировали, что у *всех участников эксперимента, которым дали возможность потрогать товар, эмоциональная реакция на него была более позитивной, а тактильный контакт сделал ощущение собственности сильнее.* Сочетание положительных эмоций с усиленным ощущением собственности увеличило ценность вещей в глазах этой половины участников где-то на треть по сравнению с теми, кому запретили прикасаться к товару. Весьма существенное увеличение для такой мелочи, как разрешение покупателю потрогать предлагаемые ему предметы. Интересно, что тот же результат исследователи получили и после эксперимента с продавцами: продавая товары, выданные им раньше, они подняли цены именно на те из них, которые успели потрогать.

Результаты этого исследования важны по нескольким причинам.

Во-первых, покупателю полезно понимать, какие факторы влияют на его суждения и решения. Так, потрогав какой-то товар по просьбе продавца или подержав его в руках, мы автоматически начнем считать его более ценным.

Во-вторых, продавцу со своей стороны необходимо знать, что у потенциального покупателя можно вызвать ощущение более тесной связи с предлагаемым предметом, просто дав ему подержать этот предмет в руках, и что эта мелочь может многое изменить. Вспомните, например, что у многих моделей шариковой ручки Paper Mate в упаковке есть прорезь, через которую покупатель может ее пощупать, что дает ему тактильное ощущение и увеличивает в его глазах ценность товара.

Супермаркеты и продовольственные магазины тоже могут извлечь выгоду из результатов, полученных исследователями. Некоторые магазины (по совершенно понятным — гигиеническим — причинам)

неодобрительно смотрят на тех покупателей, которые ощупывают нерасфасованные и неупакованные продукты вроде фруктов, овощей и хлебобулочных изделий. Между тем какое-то количество испорченного товара магазины все равно ежедневно выбрасывают. Так, может быть, все-таки имеет смысл хотя бы завести у себя специальные отделы, в которых покупателям будут не только разрешать трогать товар, но также станут поощрять их это делать?

Незаметная, однако неотразимая убедительность прикосновения может увеличить ценность не только ручек, персиков и черного хлеба, но и печатных материалов. Подавая доклад начальнику или предложение — потенциальному клиенту, попробуйте распечатать документ и передать его им в собственные руки вместо того, чтобы послать по электронной почте. Также и преподаватели, руководители всевозможных семинаров и корпоративные тренеры могли бы не оставлять учебные материалы просто на столах, а раздавать их студентам или участникам встречи у входа в аудиторию. Чтобы подарки и небольшие сувениры, приготовленные спонсорами для участников конференций и съездов, ценились выше, организаторы всех этих мероприятий могут не оставлять их в корзинах, откуда каждый может взять самостоятельно, и даже не раскладывать на столах, а передавать всем лично из рук в руки, тем самым не только поднимая их ценность в глазах людей, но и гарантируя, что ни одна вещь не останется забытой.

Но как насчет ситуаций, когда нет возможности потрогать товар перед покупкой? Ведь сегодня все больше людей заказывают разные товары по Интернету, а значит, становится больше случаев, когда пощупать предлагаемую вещь невозможно, пока ее не доставят к вам домой. Но означает ли это, что вам нужно отказаться от ценного наблюдения, сделанного учеными, до тех пор пока Google не изобретет какое-нибудь устройство, которое передавало бы товар для ознакомления через Сеть (как в «Стар Треке»)? На самом деле вовсе нет.

С помощью своих исследований Пек и Шу выяснили, что если товар нельзя пощупать, тогда эффективной может оказаться другая важная мелочь: просто предложите покупателям представить, что они его трогают, — и этого будет достаточно, чтобы усилить ощущение собственности, а значит, и ценности товара.

Однако не забывайте и о серьезных исключениях, также выявленных благодаря этим исследованиям. Пек и Шу предупреждают, что *просить покупателей пощупать товар полезно только в том случае, если он либо нейтральный, либо приятный на ощупь*.

Продавцы щеток Porcupine, будьте осторожны!

## **52. Приберегайте лучшее на конец. Какая важная мелочь может сыграть решающую роль**

Как известно, встречают по одежке. Но, как скажет вам любая поп-звезда или кинорежиссер, не менее важно и то, что происходит в конце вашего взаимодействия с другими людьми. И если вы уделите особое внимание заключительному этапу вашей встречи, коммерческой сделки или даже отпуска, то это может значительно повлиять на долгосрочные результаты в самых разнообразных жизненных сферах (речь может идти о степени удовлетворенности ваших клиентов и о вероятности заключения повторного контракта и обеспечения преданности партнеров вашей фирме, а также о том, насладитесь ли вы в полной мере следующим отпуском).

Представьте, что вы только что посетили врача, чтобы пройти хоть и рутинную, но довольно неприятную лечебную процедуру, а при выходе из кабинета вас спрашивают, насколько она была болезненна и будете ли вы рады прийти на нее в следующий раз. Представили? А теперь, напротив, попытайтесь вообразить гораздо более приятную ситуацию: вы только что вернулись из отпуска, и вас спрашивают, понравился ли он вам и хотели бы вы скорее дождаться следующего.

Если бы вы отвечали так же, как и множество других людей, которым задавали эти вопросы, то ваши ответы, скорее всего, были бы обусловлены двумя факторами: пиковым моментом, который ассоциировался бы с наиболее интенсивными ощущениями (болью в случае лечебной процедуры или, как мы надеемся, удовольствием в случае отпуска), и заключительным этапом события. Те, кто впервые начал изучать это явление, называли его *эффектом пика-конца*.

Как ни странно, те чувства, которые вы испытываете в любое другое время, имеют гораздо меньшее значение, чем вы думаете. Кроме того, ваша оценка события в целом будет, скорее всего, не совсем адекватной, если вы не станете учитывать его продолжительность (а как показали разные исследования, человек



склонен обращать не слишком много внимания на длительность события, а иногда вовсе забывать о ней).

Об этом свидетельствует, например, одно классическое исследование, проведенное нобелевским лауреатом Даниэлем Кэнеменом и врачом Дональдом Ределмайером. Оно блестяще продемонстрировало, что те пациенты, которые подвергались болезненной медицинской процедуре (колоноскопии), впоследствии гораздо чаще вспоминали не о процедуре в целом, а о том, сколько боли они испытали (а) в пиковый момент и (b) в самом конце.

Эффект пика-конца — это та причина, по которой поп-звезды предпочитают исполнять свои самые популярные песни в заключительной части концерта. Он также объясняет, почему некий официант, нагрубивший вам на выходе из ресторана, может сильно омрачить ваши воспоминания об обеде, прекрасном во всех остальных отношениях. А помните то невероятно скучное совещание, на котором вы присутствовали на прошлой неделе и которое, как вам казалось, никогда не кончится? Сейчас, когда вы о нем вспоминаете, оно уже не кажется вам таким длинным, правда? Все дело в нашей склонности пренебрегать продолжительностью тех или иных событий.

Учитывая то, что воспоминания о событиях, с которыми мы сталкиваемся, запечатлеваются в нашем уме в виде пика интенсивности и последних ощущений (но не в виде реальной протяженности события), не стоит руководствоваться лишь этими двумя факторами при вынесении итоговой оценки произошедшего. В то же время восприятие этих двух вещей все равно будет оказывать огромное влияние на все наши будущие решения.

*Таким образом, если ваша цель — сделать более успешным сотрудничество с другими людьми, содействовать преданности потребителей вашей компании или просто получить наилучшую ответную реакцию, вам стоит не только сосредоточиться на событии в целом, но и воспользоваться теми маленькими изменениями, которые усилят впечатление от позитивных моментов события (или ослабят воспоминания о негативных) и заставят запомнить его последние моменты.*

Многие любят шоколад и считают швейцарский лучшим в мире. Недавно один из нас столкнулся с тем, как можно это использовать для рекламы: он летел на самолете национальной авиакомпании, и после

посадки ему преподнесли швейцарский шоколад. Интересно, можно ли было усилить воздействие этого маленького продуманного жеста, если бы пассажирам дарили шоколад не только в начале полета, но и после приземления?

Мы также заметили, что некоторые отели преподносят своим гостям при заселении приветственные подарки, такие как канцелярские принадлежности и фирменные средства для ванн; один раз даже попалась отличная открывалка для бутылок. Эти сувениры часто дарят вместе с написанной от руки запиской дежурного менеджера с пожеланием получить удовольствие от пребывания в отеле. Мы могли бы посоветовать менеджеру отеля внести следующее маленькое изменение, которое привело бы к значительной выгоде: вручать гостю записку с указанием его имени при регистрации, а подарок — когда он уезжает.

Веб-дизайнеры также могут извлечь пользу из важной мелочи, связанной с эффектом пика-конца. Для этого достаточно сделать так, чтобы человек, покидая сайт, видел на мониторе какую-нибудь красивую картинку или благодарственную надпись. А в случае онлайн-покупки вам как продавцу стоит позаботиться о том, чтобы при оформлении заказа на экране появлялись товары, которые клиент еще не приобретал. Это будет служить для него приманкой на будущее. Медсестры могут давать детям (и, пожалуй, некоторым взрослым тоже) леденец или наклейку, если они стойко перенесли прививку. Конечно, сейчас этот принцип уже широко применяется во многих больницах и поликлиниках, хотя вряд ли что-то может заставить человека захотеть оказаться там еще раз.

Мелочи, которые можно добавить в конце события, необязательно должны ограничиваться прямыми действиями, такими как вручение памятных сувениров в отелях или поликлиниках. Ведь приятные воспоминания можно обеспечить человеку и косвенно. Скажем, воспоминания пациента об очень эффективной и дорогой медицинской процедуре могут развеяться как дым, если последнее, что ему придется сделать перед выпиской из больницы, — это заплатить слишком высокую цену за парковку. Зато если бы больница предложила своим пациентам бесплатную парковку или хотя бы уменьшила ее стоимость на несколько долларов, человек покидал бы учреждение с положительным последним впечатлением, которым он

мог бы поделиться со своими друзьями и соседями, а это, в свою очередь, принесло бы неплохие дивиденды. Справедливо, конечно, и обратное: заключенные в тюрьме или в колонии еще сто раз подумали бы, прежде чем пойти на новое преступление, если бы последние дни перед освобождением превратились для них в настоящий ад, а не в сплошную «малину», как это чаще всего бывает.

Наблюдение, согласно которому *воспоминания людей об их предыдущем опыте очень часто искажаются из-за игнорирования продолжительности того или иного события*, могут подсказать и маркетологам с коммивояжерами, какое небольшое изменение в свою стратегию им нужно внести, чтобы убедить покупателя переключиться на альтернативный продукт.

*Апеллируя к тем проблемам, с которыми сталкивается клиент при использовании привычного для него продукта, профессионал мог бы не подчеркивать, сколько времени тратится из-за этого впустую, а сосредоточиться на тех неприятных ощущениях, которые вызывают у человека соответствующие проблемы.*

Понимая, какое воздействие может оказать эффект пика-конца при оценке произошедших событий, вы и для себя можете предпринять ряд простых шагов, которые приведут к значительным результатам. Например, если вы хотите, чтобы от вашего следующего отпуска у вас остались приятные воспоминания, не стоит тратить взятые с собой деньги на множество небольших экскурсий и однодневных поездок: лучше потратить их на два серьезных мероприятия, одно из которых должно приходиться на конец поездки. А если вы часто пользовались самолетом и уже накопили нужное количество миль для получения бонуса от авиакомпании, в первую очередь вам будет лучше позаботиться о максимально комфортном возвращении домой.

Наконец, и авторы книг с различными бизнес-рекомендациями могут увеличить шансы на положительные отзывы читателей (а также на то, что люди посоветуют эту книгу своим друзьям и коллегам), если они будут обращать особое внимание на концовку, чтобы гарантированно оставить людям хорошее впечатление после прочтения. С этой целью мы к 52 маленьким главам, в которых говорили о важных вещах, добавили еще одну — бонусную. Вместе с вашей любимой главой она позволит вам испытать на себе позитивное воздействие эффекта пика-конца.

## Важные мелочи (бонусная глава)

С помощью этой книги мы хотели предоставить в ваше распоряжение коллекцию важных мелочей, которые стали бы эффективным дополнением к вашему инструментарию убеждения. Это те самые маленькие изменения, которые, как утверждает наука убеждения, помогают нам успешнее влиять на других людей. Причем воспользоваться ими может каждый: от бизнесмена до работника здравоохранения, от политического деятеля до родителя маленького ребенка.

Хотя 52 важные мелочи, которые мы здесь описали, отличаются друг от друга в том смысле, что апеллируют к различным психологическим механизмам и зависят от разных контекстов, в которых их уместно применять, все они имеют одно общее важное свойство. *Если их использовать ответственно и в правильной ситуации, каждая из них обеспечит вам существенное преимущество при попытке убеждения других людей.*

Но если любая важная мелочь, используемая в подходящем контексте, может значительно увеличить вероятность успеха при попытке кого-либо в чем-то убедить, то возникает вопрос: а если использовать несколько таких мелочей — одновременно или поочередно, — насколько это может увеличить шансы достичь еще большего успеха? Иными словами, действительно ли применение множества отдельных маленьких стратегий сделает вашу попытку влияния более эффективной?

Ответ совершенно ясен: нет. Вы ведь не станете пользоваться всеми имеющимися у вас в доме инструментами, чтобы исправить одну поломку, не так ли? Так и здесь: если задействовать слишком много средств убеждения сразу, это может затруднить достижение желаемого результата. Хотя и есть доказательства того, что некоторые стратегии влияния хорошо работают в комбинации, в определенных контекстах одна стратегия способна не только полностью свести на нет всю пользу от другой, но также привести к еще худшему результату, чем если бы никакие принципы убеждения не использовались вообще.

Вот несколько примеров, иллюстрирующих каждый из этих сценариев.

Вспомните, как в главе 8 мы описывали наше исследование, показывающее, что менеджеры поликлиники сумели сократить

количество пациентов, не являвшихся в назначенное время к врачу, просто начав брать с них до завершения телефонного разговора словесное обязательство прийти на прием. Вспомните также, как во втором проведенном нами исследовании сотрудник регистратуры в поликлинике просил, чтобы пациенты сами записывали время своего следующего визита, и в результате это оказало еще больший эффект: количество неявок сократилось на 18%. Но мы проверили действенность и еще одной стратегии. На несколько месяцев мы заменили в комнатах ожидания в поликлинике объявления с указанием количества людей, не явившихся на прием, на объявления, содержавшие более убедительное социальное доказательство, — количество людей, аккуратно посещающих врача. Использование комплекса из трех маленьких, но важных стратегий привело к снижению числа неявок на 31,4%.

Желая убедиться, что количество пациентов, пришедших на прием, увеличилось именно благодаря сочетанию этих приемов, а не по каким-то другим причинам, мы перестали вывешивать новые объявления, и количество неявок тут же резко возросло. Но стоило нам снова начать использовать все три стратегии, как оно опять упало в среднем на 30%, что ясно показало: сочетание нескольких небольших изменений может привести к значительно большему эффекту.

Это был пример эффективного применения сразу нескольких стратегий убеждения. Однако следует отметить, что так бывает не всегда. Возьмем, к примеру, ряд замечательных исследований, проведенных учеными-бихевиористами Полом Доланом и Робертом Меткэйлфом. Благодаря своим экспериментам они обнаружили, что если сказать людям «Вы расходуете больше электроэнергии, чем ваши соседи», эта мелочь может привести к значительным результатам. В последующие месяцы потребление энергии в домохозяйствах уменьшилось в среднем на 6%. Они также выяснили, что отличный эффект дает предложение награды в 100 фунтов стерлингов (150 долларов) тем, кто уменьшит потребление электроэнергии. Потребление снизилось точно так же, как и в предыдущем случае. Но что произойдет, если совместить подход, основанный на социальной норме, с подходом, основанным на поощрении? К счастью, исследователи не оставили без внимания и этот вопрос — и провели эксперимент, в ходе которого новой группе домовладельцев сказали,

что они потребляют энергии больше соседей, и одновременно предложили 100 фунтов стерлингов в обмен на снижение потребления. И что же произошло? Сочетание стратегий вообще не дало результата!

На первый взгляд это бессмысленно. В математике если сложить один и один, получится два. А в этом исследовании сложение одного и одного не дало даже единицы. Оно дало ноль! Ноль и больше ничего. Нулевой результат. Как будто одна успешная стратегия убеждения неким образом полностью нивелировала эффект от другой, и оказалось, что было бы лучше сэкономить на рассылке уведомлений по почте и не делать вообще ничего.

Так в чем же дело? Почему определенные комбинации стратегий убеждения дают отличный совокупный эффект, в то время как другие — нет? Вот три возможных объяснения.

Первое связано с несовместимостью тех базовых побуждений, к которым апеллируют два различно устроенных посыла. Желание сэкономить электричество из соображений личной выгоды (ради 100 фунтов стерлингов, предложенных исследователями) может оказаться несовместимым с готовностью сделать что-то для общего блага (и заслужить одобрение соседей). Таким образом, два этих сильных, но противоположных побуждения могли полностью нивелировать эффект друг друга.

Поэтому, выстраивая свою стратегию влияния, которая включает сочетание нескольких принципов убеждения, важно убедиться, что они дополняют друг друга, а не являются взаимоисключающими.

Вторая причина, по которой сочетание разноаспектных подходов к убеждению порой терпит неудачу, состоит в том, что чем больше инструментов убеждения вы будете использовать в своей попытке повлиять на другого человека, тем меньше вероятность того, что он вообще отреагирует на ваше сообщение или как-то изменит свое поведение.

Например, если вы попытаетесь убедить своего босса позволить вам уходить с работы пораньше, то он скорее положительно отреагирует на краткое электронное письмо, содержащее один-единственный способ убеждения, чем на послание из шести параграфов, изобилующее десятками способов влияния. Весьма может быть, что он просто не прочтет до конца ваше длинное письмо. Он подумает, что прочитает его попозже, или вовсе о нем забудет, ведь его

почтовый ящик и без того переполнен срочными (и наверняка более лаконичными) письмами.

Аналогичным образом люди склонны отмахиваться от писем (или откладывать их на потом, чтобы никогда к ним не возвращаться), содержащих длинные и нудные описания энергосберегающих технологий и другие материалы, связанные с прямым маркетингом, которые включают в себя множество стратегий убеждения и большое количество текста.

Третья причина, по которой одни стратегии работают в комплексе, а другие — нет, связана с очевидностью попытки влияния. Иногда, если объединить много тонких способов влияния, они уже перестают быть тонкими и превращаются в грубую и гораздо более явную попытку убеждения, которая может усилить сопротивление адресата.

В качестве примера приведем исследование Даниэля Фейлера, Ли Тоста и Адама Гранта, в ходе которого восьми тысячам выпускников крупного государственного университета отправили электронное письмо с вопросом, готовы ли они сделать пожертвование в пользу университета.

В одних письмах данный вопрос сопровождался сообщением, апеллирующим к эгоизму получателя: «Выпускники прошлого года говорят, что им было приятно сделать это пожертвование». В других письмах просьба сопровождалась сообщением, вызывающим к альтруизму: «Пожертвование — это ваш шанс улучшить жизнь студентов, преподавателей и сотрудников». И наконец, третья группа получила просьбу пожертвовать, апеллирующую одновременно и к эгоизму, и к альтруизму. В этой группе студентов готовность выделить средства на нужды университета проявили в два раза меньше человек, чем в первой и второй группах.

В другом исследовании, проведенном теми же учеными, участников попросили сделать пожертвования фонду «Загадай желание». Одна группа убеждающих посланий апеллировала к двум причинам эгоистического толка; другая — к двум альтруистического толка, а третья — ко всем четырем причинам вместе. И снова меньше всего желающих жертвовать оказалось в той группе, которой предложили сразу четыре причины, по которым это стоит сделать. Последующие исследования выявили простую причину такого отношения: люди увидели истинное значение этих посланий —

попытку их убедить. Похоже, что при выстраивании любого сообщения подобного рода наступает такой момент, когда внесение дополнительных аргументов только усилит сопротивление получателя и, соответственно, уменьшит воздействие сообщения.

Так каково оптимальное количество убеждающих стратегий, необходимое для того, чтобы ваше обращение произвело наиболее положительное впечатление?

Чтобы ответить на этот важный вопрос, рассмотрим исследование, проведенное учеными-бихевиористами Сюзанной Шу и Куртом Карлсоном. Его участников разделили на шесть групп и попросили их прочитать описания пяти различных целевых объектов: сухого завтрака, ресторана, шампуня, магазина мороженого и политического деятеля. Описание шампуня, например, звучало так:

*«Представьте, что вы читаете один из своих любимых журналов и ваше внимание привлекает реклама нового бренда шампуня. Вы решаете внимательно прочитать эту рекламу, чтобы оценить, стоит ли пользоваться новым продуктом. В объявлении говорится, что этот шампунь <ПРОБЕЛ>».*

И пробел был заполнен одним, двумя, тремя, четырьмя, пятью или шестью положительными утверждениями о шампуне. Скажем, участники той группы, которой показывали все шесть из них, прочитали: «Делает волосы чище, сильнее, здоровее, мягче, ярче и объемнее». А в рекламе, которая описывала достоинства политика, все те же участники увидели, что он «честный, принципиальный, опытный, дальновидный, имеет навыки межличностного общения и желание служить людям».

После того как участники посмотрели рекламу, исследователи попросили их рассказать о своем отношении к каждому целевому объекту, а также определить степень положительности или отрицательности своих впечатлений. Кроме того, они изучили уровень скептицизма опрашиваемых людей, чтобы по возможности найти тот момент, после которого человек начинает считать, что его не просто информируют о свойствах продукта, но и подталкивают к определенному выбору.

Результаты исследования ясно показали, что на тех участников, кто прочел рекламу с тремя утверждениями, предмет этой рекламы (независимо от того, был ли это сухой завтрак или политик) произвел



куда более положительное впечатление, чем на тех, кто видел объявление с одним, двумя, четырьмя, пятью или шестью утверждениями. Итак, похоже, что для увеличения эффективности и убедительности рекламы трех положительных утверждений более чем достаточно. Не забывайте, что любые дополнительные утверждения и попытки усилить послание вызывали только больший скептицизм, из-за которого привлекательность рекламы и ее убедительность, наоборот, снижались.

Так что по крайней мере в этом случае на вопрос, каково оптимальное количество утверждений в рекламе, чтобы она производила наиболее положительное впечатление, ответ будет — три. Или же, как лаконично заключили Шу и Карлсон: «Скажешь трижды — приворожишь, а на четвертый — насторожишь».

Это исследование показывает, что можно с чистой совестью применять какие-то стратегии поодиночке или в комплексе, но стоит вам только превысить оптимальное количество рекламных утверждений и выйти за пределы разумной тактики убеждения, как ваша целевая аудитория может счесть ваши действия куда менее этичными, чем они есть на самом деле.

Если речь идет о влиянии на мысли, чувства и поступки других, маленькие изменения могут приносить большую пользу по одной крайне веской причине. Они маленькие. Их трудно засечь. Они редко вызывают подозрения или привлекают внимание. Нет, они спокойно делают свое дело, формируя наши решения и влияя на наше поведение почти автоматически, на уровне подсознания.

В мире, где «больше» обычно отождествляется с «лучше», мы рады не только тому, что смогли предоставить вам полный набор абсолютно этичных инструментов влияния, но и тому, что сами по себе эти инструменты так миниатюрны, что невооруженным глазом их вряд ли заметишь. Поэтому всякий раз, когда возникает необходимость в убеждении, эти мелочи оказываются очень важны.

Чтобы идти в ногу с последними достижениями науки убеждения и каждый месяц бесплатно получать Inside Influence Report, заходите по адресу: [www.INFLUENCEATWORK.com](http://www.INFLUENCEATWORK.com).