



# Книга Психология убеждения

## 50 доказанных способов быть убедительным

Ноа Гольдштейн, Стив Мартин, Роберт Чалдини  
Манн, Иванов и Фербер, 2013  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Авторы этой занимательной книги предлагают примеры, объяснения и приемы, которые помогут вам улучшить свою способность убеждать и побуждать к действию. Они рассказывают о многочисленных исследованиях – своих и других ученых – и дают советы, что делать и чего не делать (что еще важнее). В книге сформулированы общие принципы убеждения и описаны многочисленные ситуации, как реальные, так и гипотетические, иллюстрирующие, как эти принципы работают. По мнению *BooksInShort*, эта живо и, конечно же, убедительно написанная книга будет полезна руководителям, маркетологам, бизнес-тренерам и менеджерам по продажам – всем, кому нужно по роду деятельности убеждать в чем-то других.

### Основные идеи

- Когда нужно кого-то в чем-то убедить, большинство людей полагаются на личный опыт, не принимая в расчет ни факты, ни приемы убеждения.
- Возьмите на вооружение шесть основных принципов влияния: “взаимный обмен”, “авторитет”, “обязательства / последовательность”, “дефицит”, “благорасположение” и “социальное доказательство”.
- Маленький подарок или любезность усилят ваше воздействие: вам захотят чем-то отплатить.
- Публика верит в авторитеты, поэтому заручитесь поддержкой авторитетного лица.
- Все хотят быть последовательными и обязательными, поэтому покажите другой стороне, как ваше предложение согласуется с ее ценностями.
- Чем более редкой является вещь, тем больше мы стремимся ею обладать.
- Люди хотят нравиться, поэтому учитесь видеть хорошее в каждом.
- Во многих ситуациях следуют за большинством. Четко обозначив нормы, вы добьетесь желаемого поведения.
- Страх парализует, поэтому прибегайте к тактике запугивания, только если у вас есть то, что снимет страх.
- Признавайте ошибки. Честность усилит ваше влияние.

### Краткое содержание

#### Шесть принципов влияния

Способность к убеждению – любопытная вещь. Она связана со знанием человеческой психологии, а в жизни любой из нас сталкивается с ее проявлениями каждый день. Поэтому, пытаясь убедить в чем-то окружающих, мы первым делом полагаемся на собственный опыт. На самом же деле немногие из нас смогут с уверенностью сказать, что побудило нас самих совершить тот или иной поступок. Зато мы с легкостью делаем выводы на основе неверных посылок. Так или иначе, к умению убеждать относятся как искусству, почти что колдовскому. Обладаете вы природным даром убеждения или нет, вам стоит познакомиться с рядом приемов, действенность которых доказана научными экспериментами. Большинство этих приемов основано на шести “универсальных принципах социального влияния”.

## **1. “Взаимный обмен: мы чувствуем себя обязанными оказать услугу за услугу”**

Если вы с кем-нибудь чем-то поделились – пусть это будет просто банка колы, – этот человек, как правило, захочет в ответ что-то для вас сделать. Такой импульс может проявиться в любой форме: он согласится с вашим предложением или купит у вас больше товара. Чтобы пустить в ход этот прием, задумайтесь над тем, что бы вы могли сделать для другой стороны. Помочь чем-то? Что-нибудь подарить? В общении с людьми, которым вы как-то помогли или что-то преподнесли, у вас появится дополнительный рычаг. В этом и заключается сущность “взаимного обмена”, работающего даже в случае самых тривиальных знаков внимания.

“Люди, которым приходится выбирать стратегию влияния... в своих решениях основываются на способах мышления, свойственных экономике, политологии или государственной политике... Часто специалисты не принимают в расчет психологические теории и методы”.

Нужно, впрочем, иметь в виду, что ценность знаков внимания начинает со временем восприниматься по-другому. Тот, кому вы делаете подарок, выше всего ценит его в тот момент, когда получает; позже подарок перестает казаться ему ценным. В вашем же случае – человека, который сделал другому любезность, – все совсем наоборот. Скорее всего, с течением времени она покажется вам еще более значимой. Из-за этой разницы в восприятии в ваших отношениях может возникнуть напряженность, поэтому не забывайте о ней, когда рассчитываете на услугу за услугу.

## **2. “Авторитет: мы ищем экспертов, чтобы сказали, как делать”**

Убедить кого-то в своем профессионализме или важности своей проблемы – задача непростая. Нужно доказать людям, что вы чего-то стоите, при этом не выставив себя самовлюбленным хвастуном. В такой ситуации лучше всего, чтобы вас кто-то представил. Вы даже можете заплатить этому человеку, ведь люди обычно недооценивают “ситуативные факторы”. То есть не замечают, как на действиях окружающих сказываются обстоятельства, поэтому доверяют тому, что видят (больше, чем следовало бы). Эту закономерность можно использовать на работе. Если двое сотрудников занимаются одним делом, представьте каждого специалистом в какой-то определенной области и направляйте соответствующие запросы либо к одному, либо к другому. Люди будут с большим вниманием относиться к словам так называемого специалиста, даже если тот ничуть не лучше осведомлен, чем его товарищ.

## **3. “Обязательства / последовательность: мы хотим действовать в соответствии с нашими обязательствами и системой ценностей”**

Привычка к последовательности проявляется в разных обстоятельствах. Предположим, вы хотите, чтобы кто-то оказал вам серьезную услугу. Для начала попросите его сделать для вас что-то совсем пустяковое: так у этого человека в сознании сложится модель вашего взаимодействия. Аналогичный эффект имеет продажа небольшого образца в случае если вам необходимо продать большую партию. Склонность к последовательности проявится и у того, кому вы припишете определенные качества. Допустим, вы скажете кому-то, что не сомневаетесь в том, что он замечательный человек. Тогда он, скорее всего, будет стараться и поступать так, чтобы соответствовать вашему высокому мнению.

“Наша главная цель в том, чтобы читатель лучше понял психологические процессы, лежащие в основе нашей способности влиять на людей, – а значит, изменять их отношение к чему-либо или поведение”.

Чтобы добиться социально-ответственного поведения (к примеру, участия в выборах), сделайте так, чтобы люди публично дали обещание (в данном случае проголосовать). Чем более активно человек – в том числе и вы сами – демонстрирует свою решимость что-то осуществить, тем больше шансов получить реальный результат. Поэтому советы такие. Записывайте свои планы, а не просто обдумывайте. Составляйте опросы таким образом, чтобы респонденты выбирали из разных вариантов, а не ставили галочку “согласен” у одного предложенного решения. Организуя встречу, просите другую сторону назначить время – так она будет чувствовать большую ответственность. Используйте стремление людей к последовательности, чтобы изменить вредные привычки. Не говорите, что они ведут себя неправильно: представьте им новые поведенческие модели как лучше соответствующие их системе ценностей.

“Делая подарок или оказывая услугу, мы создаем ответные социальные обязательства”.

Разновидность этого подхода сработает и в ситуации, когда не ладятся взаимоотношения. Допустим, вас недолюбливает сослуживец. Попросите его о небольшом одолжении. Вам придется набраться мужества, чтобы на это решиться, но это того стоит. Оказав вам помощь, он будет относиться к вам более благосклонно – так его поступок и мнение о вас будут друг другу соответствовать. Ту же тактику небольшого одолжения используйте, собирая средства на благотворительность. Попросите очень незначительную сумму; скажите, что поможет каждая копейка. Когда обозначен низкий порог, люди более склонны жертвовать, и многие дадут вам больше, чем в случае если бы вы не назвали минимального взноса.

## **4. “Дефицит: чем менее доступен ресурс, тем больше мы его желаем”**

Стоило General Motors объявить, что она снимает Oldsmobile с производства, как продажи на эту модель подскочили. Почему? Потому что покупатели поняли, что Oldsmobile станет редкостью, а редкую вещь хочется иметь всем. Это очень сильный стимул, ведь большинству людей важнее избежать потери (а иногда сама мысль о потере кажется чудовищной), чем приобрести что-то новое. Поэтому, чтобы не отказываться от своего традиционного продукта, сделайте акцент на том, какие свойства потребитель не сможет получить ни у одного другого производителя, кроме вас.

“«Не открывайте магазин до тех пор, пока вам не захочется улыбнуться», говорит простая, но поучительная китайская поговорка”.

Привлечь внимание к своей продукции непросто, а вот сделать ее неинтересной для покупателя элементарно – достаточно лишь предложить ее бесплатно. Покупатель воспримет это как свидетельство того, что ваш продукт ничего не стоит и абсолютно бесполезен. Чтобы этого не

произойти, упомяните стоимость продукта, но подчеркните, что предоставляете его клиентам, не требуя его оплачивать. Этот прием хорошо работает в секторе услуг. Если в ресторане принято после обеда подавать посетителям мятные леденцы, то посетители считают это в порядке вещей. Но если официант сопроводит раздачу освежающих пастилок персональным обращением или комплиментом посетителям, они воспримут этот презент с благодарностью, и чаевые в таком случае увеличатся.

## 5. “Благорасположение: чем больше нам нравится человек, тем больше мы хотим сказать ему «да»”

В секторе услуг особенно заметно, как безотказно работают некоторые основные приемы убеждения. Например, клиенты без труда отличают искусственную, наигранную улыбку персонала от искренней. Обслуживаете ли вы столик в ресторане или сидите за стойкой ресепшн в гостинице, если вы улыбаетесь, говоря: “Здравствуйте”, люди будут оценивать уровень вашего обслуживания как более высокий.

“При определении того, какие именно отзывы вы должны предоставить потенциальным клиентам, вам следует исключить из процесса свое эго. Вы должны начать не с тех отзывов, которыми больше всего гордитесь, а с тех, которые были оставлены людьми, чьи обстоятельства ближе всего вашей аудитории”.

Разумеется, подобное естественное, доброжелательное выражение лица трудно сохранить в любой ситуации. Можно организовать для персонала тренинг по развитию эмоциональных навыков, но это будет недешево. В качестве альтернативы возьмитесь за роль наставника сами: учите своих сотрудников видеть в людях хорошее. Такой настрой в особенности помогает, когда общаешься с человеком, который органически вам не нравится. Вспомните, что у него особенно хорошо получается. Обнаружив качества, достойные уважения или восхищения, легче избавиться от неприязни.

“Переговоры по электронной почте снижают вероятность обмена личной информацией, которая обычно помогает установить более тесный контакт, что в итоге приводит к ухудшению результатов переговоров”.

Обычно симпатию чувствуют к тому, кто обладает сходными личностными характеристиками. Это касается и похожих взглядов, и таких малозначащих на первый взгляд совпадений, как имя или название. Когда от наводнения сильно пострадал город Куинси в штате Иллинойс, больше всего помощи и поддержки жители города получили из города Куинси в штате Массачусетс. На письменные опросы ответило больше людей, чье имя совпало с именем автора опроса. Используйте сходные закономерности и в других сферах. Воспроизводите жесты и мимику собеседника – и у вас будет больше шансов добиться успеха на переговорах. Повторите заказ, который вам сделали, словами посетителя – и ваши чаевые возрастут.

## 6. “Социальное доказательство: мы руководствуемся тем, что делают другие”

Тот, кто принимает решения, ориентируясь на мнения окружающих, прибегает к социальному доказательству. С его помощью вы сможете побуждать людей к определенным действиям. Так, когда в гостинице клиентам сообщили, сколько людей уже согласилось участвовать в экологической программе повторного использования полотенец, они откликнулись с большей готовностью. Этот прием сработал еще лучше, когда гостям сообщили, сколько людей из тех, кто останавливался в том же номере, стали участниками.

“Предположим, что у вас есть идея, которая в случае одобрения... обеспечит для вашего отдела экономию в размере 100 000 фунтов в год. Вы можете значительно повысить ее убедительность, представив ее не в виде экономии, а в виде потери, в том случае если она не будет одобрена”.

В большинстве своем мы привыкли подчиняться социальным нормам. Если вам удастся четко эти нормы обозначить (как в читальном зале обозначено требование соблюдения тишины), им последует больше людей. Ваши установки будут придерживаться с большей вероятностью, если вы приведете в пример человека со сходным статусом: если вы учитель, ставьте в пример посредственного ученика, а не самого способного. Чтобы ваши письменные призывы лучше работали, располагайте их там, где люди принимают решения. Пример: поместите предупреждение о вреде чрезмерного употребления алкоголя не в поликлинике, а в баре. Учитывайте культурный контекст. Чтобы вызвать ответную реакцию представителя индивидуалистической культуры (например жителя США), подчеркните преимущества для отдельного лица. А в стране, где традиционно силен коллективизм (например в Южной Корее), говорите о выгодах для группы.

“Принцип социального доказательства утверждает, что люди склонны следовать самой распространенной модели поведения... Политические партии не понимают последствий своих сообщений, осуждающих растущую апатию избирателей. В результате все большее количество избирателей не приходит на выборы”.

Интернет-аукцион eбaу демонстрирует, как можно побуждать людей к действиям. Когда торг начинается с высокой ставки, люди делают вывод, что предмет действительно ценен. С другой стороны, при низкой стартовой цене снижается входной барьер, и в аукционе участвует больше людей. А их присутствие служит для всех остальных социальным доказательством того, что предмет действительно представляет интерес. Вместе с тем, если другие факторы повышают барьер для входа (например, неправильно написано название предмета), низкая цена не является эффективным стимулом.

## Другие тактики

Когда выбор большой, люди чувствуют растерянность, поэтому, чтобы побудить их что-то купить, ограничьте число разновидностей товара на прилавке. Чтобы подчеркнуть разнообразие выбора, добавьте один более дорогостоящий товар. К тому же цена на него обозначит верхнюю границу диапазона, и клиенты по-другому воспримут середину: теперь она будет включать и ту цену, которая раньше была верхней границей. Людей парализует не только широта выбора. Если у них есть опасения по поводу чего-либо, они будут бездействовать. Но когда вы предоставите информацию о том, как решить пугающую их проблему (например, если она связана со здоровьем), именно страх станет мотивом к покупке. У большинства из нас есть потребность любыми способами избавиться от того, что вызывает страх. Помимо страха есть ряд других физических и

эмоциональных состояний, снижающих способность человека к объективной оценке. Например, из-за недосыпания мы принимаем за чистую монету самые неправдоподобные заявления.

“Когда мы устали, то можем стать более восприимчивы к чужим дезориентирующим тактикам влияния”.

Работая в коллективе, не забывайте о законах групповой динамики. Это не значит, что любой вопрос нужно выносить на голосование. Но даже будучи самым способным и осведомленным из членов группы, учитывайте точку зрения остальных: когда проблему анализируют несколько человек, ее можно увидеть совершенно в ином свете. Кроме того, совместная работа сплачивает коллектив. В то же время всегда есть опасность проявления группового мышления, когда все занимают одинаковую позицию. В таком случае назначьте кого-то одного выступать оппонентом (играть роль “адвоката дьявола”) – это поможет найти более оригинальное решение. А еще лучше, если вам удастся найти кого-то действительно несогласного.

“Менеджерам, переходящим из одной культурной среды в другую, необходимо корректировать обычные стратегии по обеспечению эффективности в соответствии с новой средой”.

Даже из ошибок можно извлекать пользу. Участники тренингов больше полезного узнают из тех кейсов, где действующие лица совершают ошибки, нежели из тех, где просто показывается образец поведения в данных обстоятельствах. Признание ошибок, равно как и имеющихся у вас ограничений, повышает доверие окружающих. Это относится и к ограничениям в предоставляемых вами услугах. Так, одна американская фирма, занимающаяся автомобильным страхованием, предлагает клиентам бесплатно провести сравнение с тарифами других поставщиков. В одних случаях ее расценки оказываются самыми низкими; в других она сама указывает клиентам более выгодные варианты конкурентов. При этом она остается одной из самых популярных страховых компаний.

“Стратегии социального влияния, которые мы назвали инструментами убеждения... так... и должны использоваться – как конструктивные инструменты, помогающие строить честные отношения с другими людьми”.

Признание недостатков повышает доверие потребителей. Расскажите о несущественных недостатках вашего продукта в процессе описания его неоспоримых достоинств. Если вы сделали ошибку, не пытайтесь ее скрыть. Признайте ее и расскажите о том, как собираетесь исправить. Это охарактеризует вас как честного человека и повысит ваш авторитет.

“Несмотря на то что недобросовестное использование стратегий убеждения иногда помогает добиться сиюминутного успеха – возможно, вам удастся кого-то убедить с помощью однобоко подобранных аргументов или обманом уговорить купить дефектный продукт, – когда обман наконец раскроется, то нанесет непоправимый вред вашей репутации”.

Один из самых простых способов сделать убедительнее то, что вы говорите, – использовать слова “потому что”. Если вы объясните, почему именно чего-то хотите, с вами гораздо быстрее согласятся, даже если ваши аргументы не покажутся достаточно вескими. Обозначение причины работает и в других ситуациях. Облегчите своим потребителям формулировку повода для покупки вашего продукта. Только не просите их перечислить 10 причин: остановившись на пятой, они начнут испытывать затруднения. Зато имеет смысл попросить потенциального покупателя назвать 10 причин для покупки продукта конкурента: когда он не сможет этого сделать, ваше предложение покажется ему выгоднее. Запуская программу потребительской лояльности, дайте людям фору. Вместо того чтобы предлагать одну единицу товара бесплатно после того, как они купят 10, предложите вознаграждение после приобретения 12 единиц, при этом сразу же зачислите на их счет две покупки.

## Об авторах

**Ноа Гольдштейн** преподает в Школе менеджмента в университете Калифорнии (Лос-Анжелес). Психолог **Роберт Чалдини** известен своей книгой “Психология влияния”. **Стив Мартин** является управляющим директором, а Чалдини – президентом консультационной фирмы, помогающей организациям повысить производительность.

---