

Ноа Гольдштейн, Стив Мартин,
Роберт Чалдини

автор мирового бестселлера «Психология влияния»

ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ

50 доказанных способов
быть убедительным

Роберт Чалдини

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

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

Чалдини Р. Б.

Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным / Р. Б. Чалдини — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

Авторы рассматривают психологическую основу успешных стратегий социального влияния, используя при этом только научные доказательства. Именно научные методы, позволяют, изменив немного в нашем общении, получить поразительные результаты в области убеждения. Прочитав эту книгу, вы сможете лучше понять процессы, лежащие в основе общения и взаимодействия. Вы увидите, как можно изменять поведение людей или их отношение к чему-либо, научитесь честно, этично и правильно выстраивать общение с противоположной стороной и партнерами. Для всех, кому важно быть убедительным: на работе и дома, с близкими и незнакомыми людьми, при устном обращении и на письме.

© Чалдини Р. Б., 2013
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2013

Содержание

Предисловие	6
50 доказанных способов быть убедительным	9
1. Как повысить убедительность сообщений, создав аудитории трудности	9
2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое	12
3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения самоуничтожаться?	14
4. Когда убеждение дает обратный эффект, или Как избежать «магического притяжения среднего»	16
5. Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Роберт Чалдини, Стив
Мартин, Ноа Гольдштейн**
**Психология убеждения. 50 доказанных
способов быть убедительным**

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

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Моим родителям и, конечно, Янессе – НГ

Моим племяннице Кеси Лей и племяннику Райли – СМ

Моей внучке Хейли Брук Чалдини – РЧ

Предисловие

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

Существует старая шутка комика Хенни Янгмена. Он рассказывает об отеле, в котором останавливался предыдущей ночью: «Какой отель! Полотенца были настолько большими и пушистыми, что я с трудом закрыл свой чемодан!»

Однако за последние несколько лет моральная дилемма, с которой сталкиваются постояльцы, изменилась. В наше время вопрос о том, *не унести ли* полотенца из номера, сменился вопросом, следует ли *повторно использовать* их. Чем большее количество гостиниц принимает экологические программы, тем чаще гостей просят повторно использовать полотенца, чтобы сэкономить ресурсы, энергию и уменьшить количество моющих средств, которые попадают в окружающую среду и загрязняют ее. В большинстве случаев эта просьба написана на карточках, которые оставляют в ваннах.

Эти карточки позволяют глубоко проникнуть в суть малоизвестной науки убеждать.

Имея почти неограниченное количество средств для создания мотивации, мы продолжаем задаваться вопросом: какие слова написать на карточке, чтобы сделать просьбу убедительной? Ответ вы узнаете, прочитав первую и вторую главы, но прежде давайте посмотрим, как люди, составляющие текст для маленьких карточек, обычно убеждают гостей участвовать в программах. Обзор сообщений на карточках из десятков отелей во всем мире показывает: наиболее распространенным аргументом, побуждающим гостей повторно использовать полотенца, почти всегда является необходимость защиты окружающей среды. Постояльцам неизменно сообщают, что повторное использование экономит природные ресурсы и поможет избавить природу от чрезмерного истощения и разрушения. Эта информация часто сопровождается разнообразными привлекательными изображениями – от радуги и капель дождя в тропическом лесу... до северных оленей.

В целом такая стратегия убеждения кажется эффективной. Например, один из крупнейших производителей карточек сообщает: большая часть постояльцев, которым предлагали принять участие в программах, повторно использовали полотенца хотя бы раз, а количество участников, привлеченных карточками, выглядит внушительно.

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

Способы повышения эффективности экологических кампаний такого типа, конечно, вопрос отдельный. Здесь мы ставим вопрос более широко: способность каждого человека убеждать окружающих можно увеличить, изучая стратегии убеждения с научной точки зрения. Из этой книги вы узнаете, как небольшие и несложные изменения в текстах сообщений помогут сделать их убедительнее. Мы расскажем о десятках исследований, подтверждающих правильность нашего подхода различными примерами. Часть этих исследований проведена нами, а часть – другими учеными.

Параллельно мы обсудим принципы, лежащие в основе таких стратегий. Наша главная цель в том, чтобы читатель лучше понял психологические процессы, лежащие в основе нашей

способности влиять на людей – а значит, изменять их отношение к чему-либо или поведение, чтобы обе стороны достигли положительных результатов. Еще мы покажем широкий ряд эффективных и этичных стратегий убеждения. Мы обсудим типы высказываний, которых следует остерегаться, чтобы противостоять как скрытому, так и явному влиянию на ваши решения.

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

Убеждение – наука, а не искусство

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

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

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

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

это не относится к убеждению. Изучая психологию убеждения и используя научные стратегии, научиться хорошо убеждать могут даже те, кто считает себя неспособным уговорить ребенка поиграть.

Если вы менеджер, юрист, сотрудник здравоохранения, политик, официант, продавец, учитель или кто-то еще – эта книга поможет вам стать мастером убеждения. Мы опишем ряд методик, основанных на том, что один из нас (Роберт Чалдини) исследовал в книге «Психология влияния¹». Это шесть универсальных принципов социального влияния: взаимный обмен (мы чувствуем себя обязанными оказать услугу за услугу), авторитет (мы ищем экспертов, чтобы сказали, как делать), обязательства/последовательность (мы хотим действовать в соответствии с нашими обязательствами и системой ценностей), дефицит (чем менее доступен ресурс, тем больше мы его желаем), благорасположение (чем больше нам нравится человек, тем больше мы хотим сказать ему «да») и социальное доказательство (в своем поведении мы руководствуемся тем, что делают другие). Мы детально обсудим, что означают эти принципы и как они работают, но не ограничимся этим. Хотя шесть принципов и лежат в основе большинства успешных стратегий социального влияния, существует множество других способов убеждения, основанных на различных психологических факторах. Их мы тоже опишем.

Кроме того, мы покажем, как стратегии работают в различных условиях – не только в профессиональной сфере, но и в личных отношениях, например с детьми, соседями или друзьями. Советы будут практическими, ориентированными на конкретные действия и этичными. Им легко следовать, и они почти не требуют дополнительных усилий или затрат на уплату больших дивидендов.

Если взять как пример Хенни Янгмена, то мы уверены: к тому моменту, когда вы закончите чтение этой книги, ваш чемодан будет заполнен таким количеством научно подтвержденных стратегий социального влияния, что вы вряд ли сможете его закрыть.

¹ Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. – М.: Эксмо, 2012 г.

50 доказанных способов быть убедительным

1. Как повысить убедительность сообщений, создав аудитории трудности

В настоящее время все более доступными и популярными становятся платные программы в виде рекламных роликов на телеканалах. Число их постоянно растет. Одним из самых успешных авторов платных программ является Колин Эсзот. И это неудивительно: помимо того что она придумала несколько известных в США рекламных роликов, она недавно создала программу, которая побила почти двадцатилетний рекорд продаж канала домашних покупок². Хотя ее программы содержат множество элементов, использующихся в большинстве рекламных роликов (броские фразы, восторженную аудиторию и подтверждение качества известными людьми), Эсзот, изменив всего три слова в стандартном тексте рекламы, достигла увеличения числа людей, купивших ее продукт. Еще более примечательно, что эти три слова давали потенциальным покупателям понять, что процесс заказа будет сопровождаться трудностями. Что это за слова и каким образом они настолько повысили объем продаж?

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

Давайте рассмотрим образ, который вам представляется, когда вы слышите: «Операторы ждут». Десятки скучающих сотрудников, полирующих ногти или вырезающих купоны около молчащих телефонов. Образ, указывающий на низкий спрос и продажи. Теперь рассмотрим, как меняется ваше представление о популярности продукта, если вы слышите фразу Колин Эсзот: «Если операторы заняты, пожалуйста, перезвоните». Вместо скучающих неактивных операторов вы, вероятно, вообразите людей, которые безостановочно отвечают на звонки. Даже сидящие дома зрители следуют представлению о действиях других людей, хотя эти «другие» им неизвестны. Слыша измененный призыв, они думают: «Если телефонные линии заняты, значит, другие люди вроде меня, также увидевшие рекламный ролик, сейчас звонят туда».

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

Хотя поведение других людей, несомненно, является мощным источником социального влияния, привлекает внимание и другое. Когда мы в ходе исследований спрашивали респондентов, может ли поведение других людей повлиять на их собственное, они абсолютно уверенно отвечали «нет». Однако социальные психологи-экспериментаторы изучили этот вопрос

² Канал телемагазина, позволяющий заказывать товары, не выходя из дома. *Прим. пер.*

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

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

С этой целью мы создали два новых варианта призыва и с помощью менеджера отеля разложили их в номерах. Один был разработан на основе идеи охраны окружающей среды и походил на тексты, принятые в гостиничном бизнесе. В нем звучал призыв к гостям – помочь сохранить окружающую среду и позаботиться о природе, участвуя в программе.

Второй вариант содержал социально подтвержденную информацию – сообщение, что бо́льшая часть гостей повторно использовала полотенца по крайней мере один раз за время пребывания. Эти и некоторые другие призывы (мы обсудим их позже) были без всякой системы размещены в разных номерах отеля.

Сейчас, как правило, социальным психологам значительно легче проводить эксперименты, поскольку у них есть команда энергичных помощников-студентов, собирающих материал. Но, как вы можете себе представить, и гостей отеля, и ученых вряд ли обрадовало бы, если бы исследователям пришлось, собирая информацию, шнырять по ванным комнатам. С этим не согласились бы этические комитеты университетов (и, коли на то пошло, наши матери). К счастью, обслуживающий персонал отеля оказался достаточно любезен, чтобы собрать для нас данные. В первый день обслуживания каждого номера они просто записывали, решил ли гость второй раз использовать полотенце.

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

Все это показывает, какие дивиденды вы можете получить, используя принцип социального доказательства при попытке убедить других. Конечно, способ, которым донесена информация, также играет существенную роль. Ваша аудитория вряд ли положительно отнесется к заявлению вроде: «Эй, вы, будьте овцами и присоединяйтесь к стаду. Бе-е-е-е!» Более позитивно сформулированное заявление – «Присоединяйтесь к множеству людей, охраняющих окружающую среду», вероятно, будет встречено гораздо благосклоннее.

Помимо воздействия на неписанные социальные нормы, социальное доказательство оказывает заметное влияние на вашу профессиональную жизнь. Не останавливайтесь на том, чтобы включить в рекламу впечатляющую статистику по чемпионам продаж. Да, само по себе это придает им популярность (вспомните заявление McDonald's «Накормили миллиарды и миллиарды»). Но вдобавок просите удовлетворенных покупателей и клиентов оставлять

отзывы. Они чрезвычайно важны, когда вы предлагаете услуги потенциальным клиентам, которых, возможно, потребуется убеждать в их пользе. Или еще лучше: создавайте ситуации, в которых нынешние клиенты смогут оставить отзывы «из первых рук» будущим клиентам. Один из способов – пригласить и тех и других на обед или семинар и посадить их так, чтобы они смогли поговорить. В такой обстановке между ними, естественно, завяжутся разговоры о преимуществах работы с вашей организацией. И если, благодаря вас за обед, ваши потенциальные клиенты пообещают непременно позвонить и сообщить о своем решении, уверенно говорите им: если телефонная линия окажется занята, продолжайте дозваниваться.

2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое

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

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

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

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

Обычно нам выгодно следовать поведенческим нормам, принятым в определенной среде, ситуации или обстоятельствах, которые более всего соответствуют привычным для нас. Как, например, вы будете вести себя в библиотеке: как другие читатели, тихо просматривающие раздел фантастики, иногда перешептываясь с друзьями, или как завсегдатаи вашего любимого бара – для куража бить себя книгой по лбу или подпрыгивать, выпивая глоток спиртного всякий раз, когда доходите до слова с буквой «е»?

Если вы хотите избежать пожизненного лишения читательского билета, когда библиотекарь поймает вас за попыткой ударить себя книгой по лбу, вы, естественно, выберете первое, а не второе.

Ранее мы рассказывали о важности отзывов при попытке склонить мнение окружающих на свою сторону. Результаты этого эксперимента показывают: чем больше оставивший отзыв

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

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

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

3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения самоуничтожаться?

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

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

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

Политические партии не понимают последствий своих сообщений, осуждающих растущую апатию избирателей. В результате всё большее количество избирателей не приходит на выборы. В Аризоне посетители государственного национального парка Petrified Forest («Окаменелый лес»)³ узнают из объявлений: существование парка находится под угрозой. Слишком много посетителей поднимают с земли и увозят кусочки окаменелого дерева. *«Каждый день ваше наследие варварски уничтожается из-за краж мелких кусочков окаменелого дерева, которые в целом составляют 14 тонн в год».*

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

³ Национальный парк в США, где находится одно из самых значительных скоплений окаменелых деревьев. *Прим. пер.*

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

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

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

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

Где это можно использовать? Давайте представим, что вы являетесь руководителем и узнаете: число сотрудников, участвующих в ежемесячных совещаниях, начало снижаться. Вместо того чтобы привлекать внимание к тому, что так много людей отсутствует, вы одновременно с выражением неодобрения можете подчеркнуть: те, кто не приходит на совещания, находятся в меньшинстве. И указать на большое количество людей, которые приходят. То же можно порекомендовать и руководителям бизнеса: опубликовать количество отделов, сотрудников и/или коллег, которые уже внедрили в повседневную практику новые методы работы, новую систему программного обеспечения или новые формы обслуживания клиентов. Поступая таким образом, вы подтверждаете: сила социального доказательства на вашей стороне. А жалуясь на тех, кто пока не присоединился, вы получаете обратный результат.

4. Когда убеждение дает обратный эффект, или Как избежать «магического притяжения среднего»

Исследование в «Окаменелом лесу» ясно показывает: люди имеют естественную склонность поступать как большинство, даже когда это поведение социально нежелательно. В этих случаях мы рекомендуем попытаться заново оценить смысл сообщения и сфокусироваться на людях с более желательным поведением. Однако, к сожалению, это не всегда возможно. И что тогда делать?

Ознакомьтесь с результатами исследования, которое двое из нас проводили вместе с ведущим исследователем Весом Шульцем и другими коллегами. Сначала около трехсот владельцев домов в Калифорнии разрешили нам записывать их еженедельный расход энергии. Затем наши сотрудники прошли по домам или задним дворам участников исследования и зафиксировали показания счетчиков, чтобы получить исходный расход электроэнергии в неделю⁴. После этого мы установили обратную связь: на входную дверь каждого дома повесили маленькую карточку, сообщающую домовладельцам о потреблении энергии по сравнению со средними показателями. Естественно, половина домовладельцев потребляла количество больше среднего, а другая половина – меньше.

В течение следующих нескольких недель мы обнаружили: домовладельцы, потреблявшие больше электроэнергии, чем их соседи, уменьшили расход на 5,7 процента. И это неудивительно. Интереснее то, что домовладельцы, потреблявшие *меньше* энергии, *увеличили* потребление на 8,6 процента. Становится ясно, что действия большинства – некое «притягательное среднее». Люди, отклоняющиеся от среднего показателя, имеют тенденцию к нему притягиваться – они меняют поведение, чтобы соответствовать норме, независимо от того, социально желательным или нежелательным было их предшествующее поведение.

Как же предотвратить негативный эффект, возникающий, когда социально сознательные люди узнают, что отклоняются от менее желательной нормы? Мы решили использовать небольшую эмблему – символ одобрения обществом позитивного поведения, который не только указывает на социальную желательность, но также создает подкрепление, повышая самооценку. Но какой символ использовать? Изображение руки с поднятым большим пальцем? Печать одобрения?

А как насчет простого смайлика? Чтобы проверить эту идею, мы включили в исследование еще один фактор. В зависимости от потребления энергии в сравнении со средним информация на карточке обратной связи сопровождалась либо смайликом (☺), либо нахмуренным лицом (☹). Результаты показали: нахмуренное лицо не оказывало большого влияния. Иными словами, домохозяйства, расходовавшие относительно большое количество электроэнергии, уменьшили потребление на те же 5 процентов, независимо от того, включала обратная связь нахмуренное лицо или нет. Но мы были потрясены результатами применения смайлика к тем, кто изначально использовал относительно малое количество электроэнергии. Если без символа наблюдалось вышеописанное 8,6-процентное увеличение, то со смайликом они продолжили расходовать столько, сколько до установления обратной связи.

Эти результаты подтверждают не только силу социальной нормы, притягивающей людей как магнит. Оказывается, с помощью сигнала одобрения мы можем направить половину человеческой популяции к желаемому поведению.

⁴ Тем, кого беспокоит здоровье исследователей, фиксировавших показания счетчиков, мы должны сказать: они выполняли задание в светлое время суток, и мы не позволяли им заходить на задние дворы, когда собаки спущены с цепи. Так что будьте уверены – в ходе исследования не пострадал ни один ученый. *Прим. авт.*

Возьмем другой пример: предположим, что становится известным внутренний отчет крупной компании. В нем сообщается, что в среднем сотрудники опаздывают на работу на 5,3 процента рабочего времени. Хорошая новость: опаздывающие больше среднего, вероятно, скорректируют свое поведение, чтобы соответствовать норме. Плохая: то же сделают и остальные, обычно более пунктуальные сотрудники. Вышеприведенное исследование ясно показывает: приходящие вовремя должны получать одобрение, им нужно объяснять, как высоко ценит руководство их пунктуальность.

Государственным служащим мы также советуем пересмотреть содержание своих сообщений. Например, хотя частота прогулов в классах может расти, работники образования должны публично заявить, что большинство родителей следит за тем, чтобы их дети регулярно посещали школу. А потом похвалить, одновременно высказав неодобрение небольшому числу родителей, которые этого не делают.

5. Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше

Нам всем знакома эта ситуация. Мы приходим на новую работу, и сразу же нас заваливают документами с просьбой принять множество важных решений. Для большого числа людей одно из них – вступить или не вступить в пенсионный фонд, что означает автоматическое направление части зарплаты в инвестиционный фонд, которым мы сможем пользоваться после выхода на пенсию⁵. Если мы принимаем решение вступить, то обычно компания предоставляет нам множество разных вариантов, и мы ищем подходящий. Однако, несмотря на многочисленные стимулы (пенсионные программы часто включают налоговые льготы и вклады работодателя), многие люди не желают этим воспользоваться. Почему? Может ли быть, что организации сами неосознанно препятствуют вступлению в пенсионный фонд, предлагая *слишком большое* количество вариантов?

Так думает ученый-бихевиорист Шина Айенгар. Вместе с коллегами она проанализировала вступление в пенсионные программы, спонсируемые компаниями, приблизительно 800 тысяч рабочих, изучая, как менялось количество участников в зависимости от количества вариантов вложений. Естественно, исследователи обнаружили: чем больше выбор, тем меньше вероятность включения сотрудников. Они также обнаружили, что каждые десять дополнительных вариантов вложений снижают количество участников почти на 2 процента. Проиллюстрируем это примером: так, при предложении двух типов вложений доля участников составила 75 процентов, а при предложении 59 типов вложений она снизилась приблизительно до 60 процентов.

Тогда Айенгар и другой ученый-социолог Марк Леппер решили выяснить, распространяется ли разрушительное воздействие слишком широкого выбора на другие сферы жизни, например на продукты питания. В первом классе супермаркете они установили демонстрационный прилавок, где покупатели могли пробовать разные виды джема, изготовленные одним производителем. В ходе исследования ученые меняли количество предложенных вариантов, так что на прилавке попеременно находилось то 6, то 24 вида джема. Результаты показали явные и поразительные различия: при более широком выборе покупку сделали только 3 процента из подошедших к прилавку, а когда выбор ограничен – 30 процентов.

⁵ Описана американская ситуация. В России вступление в пенсионный фонд однократно. *Прим. ред.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.