

# Введение

Если вы хотите убедить человека в чем-то, то должны обратиться к его характеру, а не к разуму.

*Бенджамин Франклин,  
политический деятель*

В 1957 году в Америке некий маркетолог объявил об открытии, настолько возмущившем и напугавшем широкую общественность, что ЦРУ было поручено расследовать это дело и выяснить потенциально опасные последствия данного эксперимента. Журнал *Newsday* сравнил данное открытие с изобретением атомной бомбы.

А поднял всю эту шумиху человек средних лет по имени Джеймс Вайкери. Сам себя он называл экспертом в области «вертикального зондирования», то есть изучения глубинной психологии потребителей. В начале 1950-х годов он некоторое время посвятил изучению поведения покупателей в магазинах: с помощью скрытых камер он пытался выявить связь между частотой моргания и покупательными намерениями у женщин. Целью его исследования было определить женские предпочтения в шоппинге по глазам, однако результаты были неутешительными, и Вайкери пришлось вскоре свернуть исследование.

Однако его имя все же попало в анналы мировой истории, и причина тому — эксперимент, который Вайкери провел в кинотеатре пригорода Нью-Джерси. На протяжении шести недель во время показа фильма «Пикник»<sup>1</sup> на экране каждые пять секунд появлялись слова

---

<sup>1</sup> *Picnic* — мелодрама 1955 г. режиссера Джошуа Логана. Снята по пьесе Уильяма Инге, за которую автор получил Пулитцеровскую премию. Фильм был невероятно популярен среди зрителей и тепло принят критиками. В фильме показан день из жизни Хэла Картера, и основное внимание уделено развитию чувств между ним и красавицей Мадж (*Примеч. ред.*).

«Пейте кока-колу» и «Вы голодны? Съешьте поп-корн». Каждая фраза возникала на экране лишь на тысячную долю секунды, и, разумеется, аудитория не успевала осознать, что только что видела рекламу. Но тем не менее в результате подобного эксперимента, по словам Вайкери, продажи кока-колы выросли на 18%, а поп-корна — на все 58%! Так была изобретена сублиминальная (или подсознательная) реклама, более известная как *25-й кадр*.

Общественность была в шоке. Американцы стали бояться, что теперь их смогут заставить купить что угодно против их воли, а журнал *New Yorker* обвинил Вайкери в мошенничестве, потому что, по мнению редакции, он «взломал и проник» в человеческий разум. Члены Законодательного собрания Вашингтона начали кампанию против подобного, как они его называли, неэтического поведения и выступили с предложением запретить использование сублиминальной рекламы.

Стоит также вспомнить о том, что это были 1950-е, а значит, холодная война против коммунистического режима Советского Союза была в самом разгаре. СССР только что обогнал США в гонке за освоение космического пространства, успешно запустив Спутник-1 на орбиту Земли. Тот факт, что СССР удалось запустить в космос первый в мире искусственный спутник, стал серьезным ударом по вере американского общества в капитализм. Проблема усугубилась, когда коммунизм был установлен в Китае. Американцы чувствовали, что кольцо вокруг них сжимается, и страх перед коммунистическими странами все возрастал. А что если правительства этих стран решат использовать такую рекламу для пропаганды коммунизма? Ведь тогда можно будет заставить любого американца изменить своим политическим убеждениям или совершить что-нибудь ужасное, а он даже не поймет, что его *заставили* так поступить!

ЦРУ тут же бросило все силы на расследование дела Вайкери. Была собрана комиссия, в которую вошли психологи, эксперты по поведенческому анализу и просто эрудированные агенты ЦРУ, для изучения сублиминальной рекламы и ее воздействия на человеческое подсознание. В течение года они подготовили для руководства секретный доклад, который представлял собой результат их исследований. Доклад носил название «Рабочий потенциал подпорогового восприятия» (*The Operational Potential of Subliminal Perception*) и, к счастью, был раскритикован в 1994 году и теперь доступен широкой общественности [1].

Эксперты ЦРУ пришли к выводу, что потенциал подсознательной рекламы был сильно преувеличен. Несмотря на шумиху в прессе, эффект от нее был кратковременным и слишком непредсказуемым, чтобы с ее помощью можно было манипулировать людьми. А потому 25-й кадр никак не мог заставить людей купить что-то против их воли или совершить какой-нибудь ужасный поступок. Мне кажется, ЦРУ даже было несколько разочаровано результатами исследования, ведь в противном случае 25-й кадр мог стать неплохим оружием и послужить на благо США.

Попытки повторить эксперимент Вайкери проводились в научных учреждениях по всему миру, однако ни одна из них не увенчалась успехом. 25-й кадр или вовсе не оказывал никакого воздействия на подсознание человека, или эффект был столь небольшим, что почти не ощущался. Так как же Вайкери удалось поднять продажи попкорна на 58% ?

Ответ прост: никак. Спустя несколько лет, а именно в 1962 году, Вайкери наконец признался в интервью одному журналу, что вся эта история была им придумана. Он *ни разу* не проводил экспериментов по воздействию сублиминальной рекламы на подсознание человека. И не было *никакого* увеличения продаж кока-колы или поп-корна. Все это было обманом, ложью, враньем. Он выдумал все это лишь для того, чтобы привлечь внимание общественности к агентству, в котором работал, поскольку дела у агентства шли не слишком хорошо [2].

Итак, повторяю: 25-й кадр не работает. Однако если сегодня спросить об этом прохожих на улице, большинство из них будет уверено в обратном. Данная теория превратилась в миф, потому что все мы испытываем первобытный страх перед мощью психологических методов, которые способны подчинить себе наше подсознание.

## Психология влияния и убеждения

Я помню, мне было не больше 10 лет, когда мне впервые захотелось повлиять на кого-то, изменить его мнение.

В тот день в школе нам рассказали о вреде курения. О том, что курение — это *очень-очень* плохо. Я помню, как на уроке биологии миссис Бирд в полной тишине рассказывала нам о том, какие ядови-

тые вещества содержатся в табачном дыме, и что в сигаретах также содержится липкое черное вещество — табачная смола, которая засоряет легкие. Если во время купания нам в рот случайно попадает вода, то мы начинаем кашлять и нам трудно дышать — это значит, что вода попала в легкие. А табачная смола в 10 раз более плотная по консистенции, чем вода.

Я дико испугался. Не за себя (я на тот момент не выкурил еще ни одной сигареты и даже не собирался этого делать), а за своего папу. Я пошел домой и рассказал ему, как опасно курение: что оно является причиной различных заболеваний, в том числе — рака легких.

Папа спокойно выслушал все мои аргументы. Он кивнул и сказал, что подумает над тем, чтобы бросить курить. Однако не сделал этого.

Я никак не мог понять, почему. Он определенно был согласен со всем, что я говорил. Я был смущен, разочарован, даже слегка напуган! Почему же он не бросил курить?

К счастью, у этой истории счастливый конец. Впоследствии мой папа все-таки бросил курить. Однако это произошло лишь спустя три года и потребовало много сил и терпения от всех членов нашей семьи. Но ведь должен же быть более легкий и менее затратный способ изменить мнение другого человека?

Всю свою юность я посвятил поискам ответа на этот вопрос. Я пытался узнать все о методах, которые позволяли изменить отношение людей и их поведение. Во время учебы в университете Бристоля я наткнулся на результаты одного исследования, которые почти полностью подтверждали мои догадки.

В 1964 году министерство здравоохранения США опубликовало отчет о связи курения с раком легких. Сегодня она многим из нас кажется очевидной, однако в то время это было сенсационной новостью и стало шоком для многих людей. Вскоре после опубликования данного отчета двое ученых из Калифорнийского университета провели опрос среди нескольких сотен человек в соседней Санта-Монике [3].

Результаты данного опроса показали, что подавляющее большинство некурящих людей считают научно доказанным тот факт, что курение вызывает рак легких. А вот курильщики гораздо более скептически относятся к связи между сигаретами и раком легких. Более того, они склонны преуменьшать вред, наносимый курением здоровью человека, а также приводить такие контраргументы,

как «Курение лучше, чем обжорство» или «Курильщики нередко доживают до глубокой старости». Меня лично больше всего умиляет такой аргумент: «Жить вообще вредно, от этого умирают». Безусловно, на жизненном пути нас подстерегает множество опасностей, но ведь доктора не рекомендуют нам плавать в бассейне с акулами или прыгать с высоты без парашюта за спиной.

Данное исследование подтвердило то, о чем многие из нас лишь догадывались. Невозможно изменить мнение человека, оперируя одними лишь фактами. Даже если привести железные аргументы и неопровержимые доказательства того, что он делает что-то не так, это может никак не повлиять на дальнейшее поведение и мысли человека.

Вспомните собственные попытки убедить кого-то в чем-то или заставить что-то сделать. Готов поспорить, что не раз и не два они заканчивались неудачей. Вспомните, как вы пытались заставить мужа или сына вынести мусор, как просили свою дочь вешать мокрое полотенце на батарею, а в итоге все равно сами выкидывали мусор и развешивали в ванной полотенца... Вспомните, как отчаянно вы пытались убедить коллег вести этот проект по-вашему, а в итоге все шло наперекосяк лишь потому, что они пренебрегли вашим советом... Вспомните, как вы уговаривали своего ребенка съесть цветную капусту, а потом находили ее остатки в миске вашей собаки...

Люди могут быть очень упрямыми, капризными, даже глупыми! Могут вести себя, как дети, или поступать вопреки законам логики. И разговоры о том, как *нужно* себя вести, никак не влияют на их поведение. Как бы разумны и логичны ни были ваши советы и рекомендации, ими запросто могут пренебречь и сделать все *с точностью до наоборот*.

Я решил написать эту книгу, потому что тоже попадал в подобные ситуации. Безусловно, на рынке уже есть книги, авторы которых утверждают, будто смогли раскрыть тайну влияния или выявить скрытые методы убеждения. Наверняка вы читали некоторые из них. Но работают ли приемы, описанные в этих книгах? Возможно, какое-то время. И поскольку большинство подобных публикаций основано на личном опыте их авторов, они могут сработать далеко не у всех.

В этой книге вы не найдете *моих* теорий или идей какого-то конкретного человека. В этой книге я постарался собрать все исследования, когда-либо опубликованные выдающимся учеными, именитыми профессорами и даже лауреатом Нобелевской премии, а также

*доказательства* того, что тот или иной метод может сработать на совершенно обычных людях. Если вы хотите понять чистую психологию влияния и убеждения, без примеси обмана или чуда, которые зачастую сквозят в некоторых публикациях на данную тему, эта книга для вас.

За последние несколько десятилетий видные ученые в своей области — психологи и антропологи, нейрофизиологи и экономисты — во всем мире накопили огромное количество данных о силах и методах, которые действительно способны изменить сознание и поведение человека. Их исследования охватывают огромный спектр ситуаций, начиная со свиданий и заканчивая деловыми переговорами, и позволяют сделать выводы о том, какие методики действительно меняют человеческое отношение и поведение.

Как попросить, чтобы нам не отказали? Как использовать наше тело, чтобы выразить то, что мы не в силах сказать словами? Как мотивировать людей лучше работать? Как заставить их быть более честными и открытыми? Как сделать так, чтобы наши друзья или родственники, клиенты или коллеги прислушивались к нашим советам и делали все так, как мы им говорим? Ответы на все эти вопросы вы найдете в этой книге. Для большего удобства я разбил их на девять глав (плюс заключение), каждая из которых охватывает определенный аспект проблемы влияния и убеждения.

**Глава первая: Мнение большинства.** Родители часто боятся, что давление со стороны сверстников может подтолкнуть их детей к тому, чтобы попробовать наркотики или слишком рано начать половую жизнь. Однако социальному давлению подвержены не только подростки. Оказывается, *мы все* находимся под влиянием общественного мнения. Сами себе мы можем казаться вполне независимыми, но на самом деле мы больше похожи на ослон, слепобредущих за толпой. Однако у этой медали есть и обратная сторона — тот же механизм позволяет нам влиять на мнения других людей, к примеру, в споре с близкими или в попытках утихомирить разбушевавшийся класс.

**Глава вторая: Тайные сигналы.** Научно доказано, что наше тело способно передавать сигналы непосредственно в мозг собеседника. В итоге он на подсознательном уровне делает выбор в нашу пользу, повышая наши шансы на положительный ответ при приглашении на свидание или при приеме на работу. Вы наверняка не раз видели

телепередачи или читали публикации, посвященные языку тела и его воздействию на собеседника. Из этой главы вы узнаете все о методах, эффект от которых научно доказан.

**Глава третья: Сила слова и ярлыков.** Мы настолько привыкли к вербальному общению, что уже мало внимания уделяем выбору слов. Однако психологи уверены, что замена всего одного, даже самого, казалось бы, незначительного слова в предложении может изменить мнение собеседника в нужную вам сторону. В этой главе я расскажу вам, как бережное обращение со словами и ярлыками поможет вам скорректировать людские ожидания и их поведение.

**Глава четвертая: От малого к большому.** Как известно, лучший способ съесть слона — разрезать его на маленькие кусочки и проглотить их один за другим. Иными словами, чтобы решить какую-то сложную задачу, нужно разбить ее на простые этапы. В высшей степени разумный совет! Аналогичным образом можно разделить большую просьбу на маленькие одолжения. Потому что даже небольшие вложения времени и сил могут стать импульсом к дальнейшим глобальным переменам в поведении.

**Глава пятая: Наше воображение и сказки, которые нам рассказывают.** Человек — единственное существо на планете, способное представлять себе то, чего он никогда не видел, а также рассказывать сказки. Принято считать, что богатое воображение и любовь к вымышленным персонажам свойственны исключительно детям, но в действительности это следующие две «приманки» для влияния и убеждения других.

**Глава шестая: Дружеские одолжения.** Не секрет, что людям гораздо проще уступить и поверить словам того, кого они знают или кому симпатизируют. И хотя для того, чтобы простое знакомство переросло в крепкую дружбу, требуются месяцы и даже годы, психологам удалось выявить социальные механизмы, управляющие данным процессом. Так что если вы хотите завести новых друзей или научиться оказывать влияние на людей, в этой главе вы найдете подсказки, как добиться успеха, а также объяснения, почему тот или иной прием непременно работает.

**Глава седьмая: Опасность поощрений.** Известно, что можно изменить чье-то поведение, поощряя «правильные» поступки подарками или какими-то бонусами. Однако исследования говорят также о том, что стимулирование — в офисе, в школе или дома — может

также иметь непредвиденные негативные (подчас даже катастрофические!) последствия. Однако они не ограничиваются простыми предупреждениями и подробно рассказывают нам, как правильно использовать метод поощрения, мотивируя людей на поступки, которые принесут пользу всем — и им, и нам.

**Глава восьмая: Особая сила косвенного убеждения.** Владельцы художественных галерей всегда уделяют особое внимание рамкам, в которых они выставляют произведения искусства. Правильная рамка подчеркнет сильные стороны шедевра, в неправильном обрамлении картина может потерять свое обаяние или даже вовсе перестать быть шедевром. То же самое можно сказать и про принятие человеком того или иного решения. Все мы находимся под влиянием так называемого рамочного эффекта. Мы не просто выслушиваем все предложения, хладнокровно взвешивая выгоды и риски каждого из них, нет. На принятие нами того или иного предложения решающее влияние оказывают окружающая обстановка и контекст. Даже если обстановка и контекст кажутся нам несущественными, именно они обуславливают наш выбор, имеющий подчас судьбоносное значение.

**Глава девятая: Мгновенное влияние — техники быстрого убеждения.** Большинство из нас находится во власти привычки, рутины, а потому привыкли мыслить стандартно. Мы привыкли отвечать «нет» на определенные запросы только потому, что мы *привыкли* так делать: например, когда нам пытаются что-то «впарить» по телефону или просят подписать какую-то петицию на улице. В этой главе мы узнаем, как умение удивить или сломать стереотип может помочь нам заставить других людей относиться к нашим просьбам более серьезно.

**Заключение: Практика принципиальных убеждений.** Рискуя прозвучать несколько пафосно, я все же скажу, что методы, изложенные в этой книге, настолько сильны, что их можно использовать как во благо, так и во зло. Вы можете манипулировать людьми как для обоюдной выгоды, так и для того, чтобы заставить их делать то, чего они не хотят. Поэтому заключение я посвятил психологии манипуляции — тому, почему в конечном счете это не такая уж хорошая идея.

Исследуя психологию влияния и убеждения, мы рассмотрим все аспекты данного вопроса. Мы рассмотрим исследования, в которых несчастные научные сотрудники просят женщин о свидании или даже просят незнакомых людей на улице одолжить им денег — все

это в интересах науки, разумеется. Мы поговорим об исследованиях человеческого разума с помощью современных технологий сканирования мозга, используемых ведущими нейробиологами мира. Мы даже уделим внимание поведению обезьян, чтобы понять не только психологию влияния и убеждения, но и процесс эволюции человека.

Исследования психологии влияния и убеждения бесконечно разнообразны, и я гарантирую, что чтение будет интересным. В первой главе мы попытаемся понять, что собой представляет нацизм, а также то, как музыкальные или гастрономические пристрастия могут помочь нам лучше постичь науку влияния и убеждения.

### «И ЧТО?»

Окончив университет (три года я обучался психологии, год проработал младшим научным сотрудником, а затем потратил еще три года на исследования для моей кандидатской), я решил оставить науку. Мне наскучило вялое течение жизни научного сотрудника и хотелось чего-то более динамичного. И я устроился младшим консультантом в Boston Consulting Group, международное консалтинговое агентство.

В мои обязанности младшего консультанта входили сбор и анализ данных об организациях и рынках, на которых они были представлены. После сбора информации о клиенте я сводил все свои выводы и рекомендации в презентацию PowerPoint. Перед тем, как отправить их по электронной почте, я показывал презентацию своему менеджеру, который частенько при просмотре слайдов задавал один и тот же вопрос: «И что?».

Он писал это свое «И что?» на тех слайдах, где моя мысль не была достаточно ясна. При этом он повторял, что никому не нужны цифры и даже их анализ, всем нужны только выводы, а также четкие инструкции по мерам предосторожности.

Поэтому в своей книге я тоже добавил несколько таких блоков «И что?», где перечислены мои рекомендации и конкретные действия, с помощью которых вы сможете стать более влиятельными и убедительными.

Если же после прочтения книги у вас все еще останутся вопросы, в ее конце вы найдете раздел «Инструменты влияния», который включает в себя не только краткое изложение основных выводов из каждой главы, но также практические упражнения, которые помогут вам быстро освоить инструменты влияния и успешно применять их в вашей профессиональной и личной жизни.