

Сьюзан Вайншенк. Законы влияния

Пытаетесь ли вы заключить выгодную сделку или приучить членов семьи к порядку, вы неизбежно сталкиваетесь с проблемой мотивации других людей.

Сьюзан Вайншенк предлагает не надеяться на удачу, а применять научный подход к прогнозированию поведения. Из книги вы узнаете о ключевых драйверах мотивации и о практических стратегиях для каждого из них. Вы научитесь использовать знание законов психологии и науки о мозге для того, чтобы лучше мотивировать людей делать то, что вам нужно. Или даже побудить людей захотеть делать то, что вы хотите от них.

На эту тему я уже читал [Роберт Б. Чалдини. Психология влияния](#) и [Роберт Чалдини, Ноа Гольдштейн, Стив Мартин. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным](#).

Сьюзан Вайншенк. Законы влияния. – М.: [Манн, Иванов и Фербер](#), 2014. – 272 с.



Глава 1. Семь мотиваторов

- Потребность в принадлежности
- Привычки
- Сила историй
- Метод кнута и пряника
- Инстинкты
- Стремление к мастерству
- Игры разума

Глава 2. Потребность в принадлежности

Люди обладают сильной потребностью чувствовать себя членами некоей группы. Мы прилагаем все усилия для этого и будем всячески избегать действий, которые могут вызвать неодобрение, стать причиной остракизма или изгнания нас из сообщества, принадлежности к которому мы ценим. Это очень мощная потребность, она влияет на нас сильнее, чем мы думаем.

Когда люди чувствуют свою принадлежность, они работают лучше. Грегори Уолтон, профессор Стэнфордского университета обнаружил: люди, чувствующие, что работают в сплоченной команде, более мотивированы к достижению поставленной цели, чем в том случае, когда они действуют в одиночку.

Используйте существительные, а не глаголы. Участников эксперимента спрашивали об их намерении принять участие в голосовании. При этом использовали две формулировки: «Насколько для вас важно выступить в роли избирателя в завтрашних выборах?» и «Насколько

для вас важно проголосовать на завтрашних выборах?» В итоге проголосовало больше представителей первой группы. Использование существительного вместо глагола демонстрирует более сильную принадлежность группе. Когда вы просите людей что-либо сделать, используйте существительные, а не глаголы.

Используйте силу чужого мнения. Нам нравится думать, что мы уникальны и независимы в своих суждениях. Правда состоит в том, что стремление вписываться в группу и быть ее частью заложено в наш мозг и в нашу биологию. Мы хотим быть похожими на остальных. Это настолько сильный мотиватор, что, оказавшись в незнакомой ситуации, мы смотрим на других, чтобы понять, как себя вести. И делаем это бессознательно. Вы можете использовать социальное соответствие, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно. Это очень легкий и эффективный метод — вам нужно лишь сообщить им, как много людей уже делают именно это.

Убедитесь, что просьба исходит от правильного человека. Люди более склонны делать то, что от них просят, если просьба исходит от знакомого человека, независимо от того, имеются ли у них разногласия с просителем. Привлекательные люди выглядят в наших глазах более умными, щедрыми, добрыми и интеллигентными. Мы формируем эти суждения неосознанно.

Долг платежом красен. Вы можете использовать принцип взаимности, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно. Если вы делаете человеку подарок, а через некоторое время просите его что-то сделать для вас, он, скорее всего, согласится. Прежде чем пытаться заставить людей сделать что-то для вас, сделайте что-нибудь для них, чтобы они почувствовали необходимость ответить вам взаимностью.

Заставьте людей говорить «нет». Представьте, что вы выступаете на школьном совете. Группа родителей, желающих, чтобы во дворе школы появилась новая игровая площадка, уполномочила вас обратиться к членам правления и попросить о выделении 2000 долларов для ее обустройства. Во время выступления вы, к изумлению делегировавших вас родителей, просите выделить не 2000, а 5000 долларов. Члены школьного совета отвечают на это: «Нет-нет, мы не можем тратить так много на оборудование детских площадок». Вы делаете разочарованное лицо и после паузы говорите: «Ну что ж, у нас есть более скромный проект, на 2000 долларов». Вас просят показать его, и вы покидаете заседание, унося с собой утвержденный проект на искомые 2000 долларов. Такую тактику иногда называют «отказ с последующей уступкой».

Использование подражания. Допустим, у вас в руках мороженое. Вы заметили, что оно тает, и думаете, что надо бы слизать ту часть, которая уже готова капнуть вам на рубашку. Если бы вы были подключены к прибору МРТ, то можно было бы увидеть свечение в премоторной коре вашего мозга. Допустим, что тающее мороженое держит ваш друг. Вы видите, что оно начинает капать. Если далее вы просто следите за тем, как ваш друг поднимает руку и слизывает растаявшее мороженое, в премоторной коре вашего головного мозга тоже происходит работа нейронов. Это подмножество нейронов уже окрестили «зеркальными». Согласно новейшим теориям, они ответственны также за нашу способность сочувствовать. Благодаря работе зеркальных нейронов мы в буквальном смысле переживаем то, что испытывают другие, и это позволяет нам понять, что они чувствуют. Чтобы заставить людей что-то делать, убедитесь, что вы делаете это сами (тогда они будут вам подражать).

Язык тела для налаживания контакта. Чтобы наладить контакт, подражайте положению тела и жестам своего собеседника. Это позволяет укрепить связь между вами и повышает вероятность того, что человек сделает то, чего вы от него хотите.

Люди будут имитировать ваши чувства. Люди подражают тому, что видят. Если вы улыбаетесь, окружающие тоже начинают улыбаться. Если вы выглядите энергичным, они тоже наполняются энергией. Чтобы заставить людей что-то сделать, покажите, что вы сами увлечены этим.

Вирусное распространение. Как быть, если вам нужно заставить что-то сделать многих людей, например, сотни или тысячи? Чтобы распространение вашего сообщения приобрело вирусный характер, наполните его сильными эмоциями и чувствами и придумайте хорошую историю.

Наука объединения. Антропологи Скотт Вайлтермут и Чип Хит выяснили, что люди, делавшие что-то синхронно, впоследствии успешнее сотрудничают при решении задач и в большей степени готовы к самопожертвованию на благо своей группы. Связь образуется благодаря гормону

окситоцину. В частности, он выделяется сразу после родов, помогая сформироваться чувству материнской привязанности. В своей работе «Молекула морали» Пол Зак обсуждает результаты исследования, показавшего, что во время групповой деятельности уровень окситоцина у участников группы повышается. Это объясняет, почему совместная деятельность сближает членов группы. Когда окситоцин поступает в наш мозг, мы испытываем любовь, нежность, сочувствие и доверие. Мы ощущаем свою принадлежность к группе и связь с другими ее членами.

Роберт Провайн пришел к выводу, что смех является инстинктивным (а не приобретенным) поведением, создающим социальные связи. Смех способствует социальному объединению людей. Только 20% смеха — следствие шуток.

Джонатан Хайдт считает, что существует определенная разновидность счастья, которое люди могут ощутить, только участвуя в синхронной деятельности. Те, кто доверяет вам, с большей вероятностью сделают то, чего вы от них хотите.

Как заставить людей доверять вам. Существует очень простой способ вызвать доверие – показать, что вы доверяете им. Когда вы делом демонстрируете доверие к человеку, он будет гораздо более склонен доверять вам.

Синхронизация мозга говорящего с мозгом слушателей. Как с наибольшей вероятностью получить согласие? Следует ли поговорить лично или лучше написать? Большинство экспертов в сфере коммуникаций скажет, что пред-почтительнее личная встреча. При живом общении вы можете начать разговор с шутки, которая поможет наладить контакт. Собеседник будет воспринимать язык вашего тела. Кроме того, для налаживания связи важно, как будет звучать ваш голос. Когда вы кого-то слушаете, ваш мозг начинает синхронизироваться с мозгом говорящего.

Когда конкуренция бессильна. Если вы хотите заставить мужчину что-то сделать, создайте для него конкурентную среду с небольшим количеством соперников. Если вы хотите мотивировать женщину, не заставляйте ее конкурировать, особенно с мужчинами.

Люди следуют за лидерами. Люди более расположены делать то, чего вы от них хотите, когда они считают вас лидером. Чтобы в вас увидели лидера, положение вашего тела должно излучать уверенность.

Что говорят ваши руки? Полное отсутствие жестикюляции выдает незаинтересованность в предмете разговора. Чтобы вы выглядели убедительно, ваши жесты должны соответствовать тому, что вы говорите.

Ваше лицо и глаза тоже умеют говорить. Ваше лицо передает собеседникам важную эмоциональную информацию. Мимика и движения глаз способны влиять на восприятие ваших слов. Моргание может сообщить собеседнику, что вы чувствуете себя неловко. Ваши слова прозвучат более убедительно, если вы произнесете их с легкой улыбкой, глядя в глаза собеседнику.

Значение тональности голоса. То, как вы говорите, несет в себе не меньше, а иногда и больше информации, чем произносимые вами слова. Если вы увлечены предлагаемой идеей, передайте свою страсть аудитории, немного повысив голос, произнося слова чуть быстрее и с большим разнообразием интонаций, нежели вам обычно свойственно. Правильная артикуляция передает вашу уверенность и демонстрирует власть. Делайте паузы до и после важных заявлений, а также перед вопросом.

Встречают действительно по одежке. Чтобы выглядеть авторитетно, вы должны быть одеты по крайней мере на один уровень строже, чем те, к кому вы обращаетесь. Если вам нужно выглядеть «своим парнем», одевайтесь так же, как ваша аудитория.

Как стать лидером за несколько секунд. Люди склонны слушать лидера и делать то, что он предлагает. Если вы хотите, чтобы люди делали то, что вам нужно, начинайте говорить раньше других.

Глава 3. Привычки

Наука о привычках. В книге [Сила привычки](#) Чарльз Дахигг объясняет, как действует привычка, и выделяет три этапа: сигнал → ритуал → поощрение. Привычки помогают всем нам делать то, что нам необходимо, и то, что нам нравится. Мы можем выполнять привычные дела не задумываясь, что позволяет нашему мозгу работать над решением других задач. Привычки — это уловки, придуманные им, чтобы сделать нашу жизнь более насыщенной. Если вы хотите, чтобы люди не задумываясь регулярно делали что-то на протяжении долгого времени, заставьте их создать новую привычку или изменить существующую.

Как формируются привычки. Чтобы заменить старую привычку, сформировавшуюся у сотрудника бессознательно, новой придумайте для новой привычки сигнал и вознаграждение.

Как намеренно подключить подсознание. Вы не можете создать привычку для другого человека — он должен сам начать ритуал. Но вы можете обеспечить его соответствующим сигналом и некоторой базой. Например, снабдив его приложением, списком упражнений или таблицами, с помощью которых можно разбить ритуал на небольшие этапы. Вы можете помочь довести ритуал до автоматизма, чтобы мозгу не приходилось принимать никаких решений. Вы можете обеспечить ответную реакцию на прогресс «подопечного» и сообщать, сколько ему осталось сделать, чтобы дойти до конца, создав то самое вознаграждение из цикла Сигнал → Ритуал → Вознаграждение.

Как создать новую привычку меньше чем за неделю. Согласно результатам исследования Филиппы Лэлли, для формирования новой привычки требуется в среднем 65 дней — от 18 для простых привычек до 254 для более сложных. В то же время Б. Дж. Фогг предлагает программу «Три крошечные привычки», которая бросает вызов традиционному взгляду на привычки. Фогг предлагает придумать небольшую привычку, которую вы хотите создать. И на следующем шаге выбрать прикрепление. Прикрепление — это сигнал, связанный с уже существующей привычкой. Существующий сигнал → Существующий ритуал становится новым сигналом → Новый ритуал. Так вы прикрепляете новую привычку к старой. Она начинает выполняться автоматически и без усилий (рис 1).

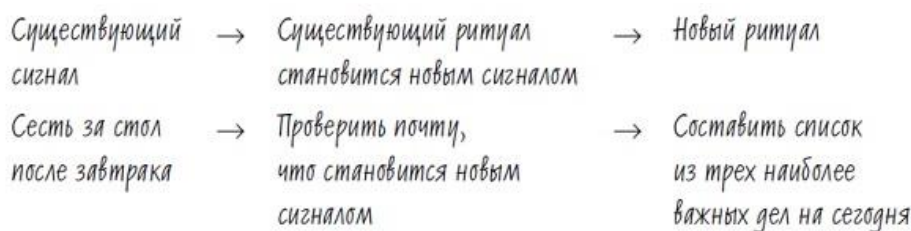


Рис. 1. Создание новой привычки через механизм прикрепления

Я была по-настоящему поражена. Столько лет я была уверена в том, что для создания новых привычек требуются месяцы, и вот в течение всего нескольких дней я сформировала новую привычку.

Использование метода прикрепления с целью заставить людей делать то, что вам нужно. Вы не можете заставить людей создать новую привычку без их желания, но вы, безусловно, можете способствовать ее формированию с помощью прикрепления. Нужно проанализировать ситуацию, существующие привычки и сигналы и решить:

- какую привычку создать;
- к какой имеющейся привычке ее прикрепить;
- что может выступить в качестве сигнала и ритуала для новой привычки.

Помощь в создании новой привычки является мотиватором.

Глава 4. Сила историй

Все наши действия связаны с представлениями о себе и наших отношениях с другими. Если вы можете изменить чье-либо представление, вы можете изменить и его поведение.

Я чувствую твою боль (буквально!). Основная часть наших повседневных разговоров оформлена в виде историй. Отчасти мы в буквальном смысле испытываем боль, когда слышим о ней. Точно так же мы отчасти разделяем с другими их радость, грусть, замешательство и реакцию на происходящее. Истории — это наше понимание жизни других.

Сухие факты против реальных историй. Если вы расскажете людям историю, они с большей вероятностью захотят совершить определенное действие, чем в случае, если вы просто предоставите им набор данных.

Созданные нами истории управляют нашим поведением. Мы принимаем решения, согласовываясь с созданными нами образами. Мы изо всех сил стремимся к постоянству и хотим принимать решения, которые согласуются с нашими представлениями о себе. Когда мы совершаем действие, соответствующее одному из наших образов, оно кажется нам верным. В противном случае мы чувствуем себя неловко. Однажды приняв решение, соответствующее одному из наших образов, мы пытаемся и впредь придерживаться выбранного поведения.

Как включить образ. Прежде чем попросить людей что-либо сделать, активизируйте образ, связанный с тем, чего вы от них хотите. Если у людей, перед которыми вы выступаете, активизируются разные образы, попробуйте рассказать истории, отвечающие всем этим образам.

Стратегия «трещины». Если активизированный образ не совпадает с тем, чего вы хотите добиться от человека, вам, возможно, понадобится выяснить, как нужно изменить его. Если вы перейдете в широкомасштабное наступление, пытаясь заставить человека радикально изменить свой образ, у вас ничего не получится. Но если вы сможете сделать маленькую трещину в имеющемся образе, появится шанс на то, что новый образ постепенно возьмет верх над старым.

Стратегия «прикрепления к образу». Если у человека есть укрепившийся образ, вы можете использовать его как прикрепление и создать новый образ с помощью уже имеющегося.

Придумайте просьбу, которая активизировала бы уже имеющийся образ. После того как человек ответит на нее согласием, попросите его совершить действие, соответствующее образу, который вы пытаетесь создать. Например:

- Существующий образ: «Я бережливый человек».
- Новый образ, который будет легко создать: «Я отношусь к людям, которые голосуют против увеличения дефицита государственного бюджета».

Начните с малого. Если мы хотим, чтобы люди изменились кардинально, нам придется начать с незначительных действий. Следующий шаг, который мы попросим сделать в этом направлении, уже будет соответствовать обозначившемуся новому образу.

Влияние публичности. Чем ярче выражена публичность выполняемого действия, тем сильнее влияние, которое оно окажет на последующие поступки. И тем более кардинальным будет изменение образа. Если вы хотите добиться приверженности вашей торговой марке, компании, продукту, обязательно предоставьте своим клиентам возможность написать на них отзыв.

Написание усиливает приверженность. Когда люди записывают свое мнение от руки, их приверженность написанному оказывается сильнее. Рез Шадмейр и Генри Холкомб обнаружили, что у людей, пишущих от руки, более активно задействована память, по сравнению с теми, кто печатает на клавиатуре.

Содействуйте созданию новой истории. В книге «Переадресация» Тимоти Уилсон описывает масштабное и впечатляющее исследование того, как истории со временем могут изменить поведение людей. Уилсон называет этот прием «редактированием историй». Редактирование историй может оказаться эффективным, когда вы пытаетесь заставить подчиненного не опаздывать на работу или превратиться из одиночки в командного игрока. Вы можете заставить людей кардинально изменить свое поведение, прилагая минимум усилий, если поработаете над следующим:

- правильно определите ту историю, которая задействована в настоящий момент и влияет на их поведение;
- придумайте для них альтернативную историю;
- сообразите, как подтолкнуть их к тому, чтобы они примеряли ее на себя.

Однако, если вы заявите: «Вот ваша нынешняя история, а вот какой она должна быть», эффект будет слабее, чем если у людей будет возможность самим решиться на обновление своей истории. Знакомьте людей с историями тех, кто оказался в похожей ситуации, чтобы содействовать созданию новых историй.

Глава 5. Кнут и пряник

Как заставить людей автоматически делать то, что вам нужно. Наше поведение довольно часто соответствует классическому условному [рефлексу Павлова](#). Когда люди привыкают что-то делать, вы можете добавить пару новых стимулов к нужному вам поведению и заставить людей реагировать на них автоматически.

Что хорошо известно казино. В 1950-х годах [Скиннер](#) развил теорию Павлова о классических условных рефлексах. Сам Скиннер предпочитал термин «подкрепление». Идея заключалась в следующем: если вы хотите усилить проявления определенного поведения, вам следует его подкрепить (вознаграждением). Если вы хотите ослабить проявления определенного поведения, вы подкрепляете желательное поведение и игнорируете нежелательное. Вот как выглядела базисная идея Скиннера: Поведение → Подкрепление → Усиление поведения. Скиннер пошел дальше, пытаясь выяснить, какими должны быть подкрепления, когда их следует делать, как часто и в каком объеме.

Пять базовых режимов подкрепления.

- Непрерывное подкрепление (в ответ на каждое действие)
- Фиксированный интервал времени, через который осуществляется подкрепление.
- Переменный интервал.
- Фиксированное количество действий, через который осуществляется подкрепление.
- Переменное количество действий.

Недостаточно просто дать человеку вознаграждение. Нужно правильно выбрать режим подкрепления, чтобы использование вознаграждения действительно помогло заставить человека делать то, что вам нужно.

Непрерывное подкрепление: как заставить людей сделать что-то новое. Непрерывное подкрепление лучше всего подходит для тех случаев, когда вы пытаетесь сформировать новое поведение. Когда оно уже сформировано, вы должны переключиться на один из других режимов.

Переменная норма: как заставить людей продолжать делать то, что вам нужно. Когда вы хвалите сотрудника не за каждое выполненное им поручение, действует режим подкрепления с переменной нормой. С точки зрения сотрудника, режим с переменной нормой выглядит непредсказуемым. Именно поэтому он повторяет необходимые действия снова и снова. Режим с переменной нормой заставляет человека придерживаться выработанного поведения. Даже если вы исключите подкрепление, человек будет продолжать делать то, что вам нужно, в течение длительного времени. Психологи назвали бы такое поведение «устойчивым к ослаблению».

Переменный интервал: как сделать нужное поведение регулярным. Если ваша цель — заставить людей делать что-то регулярно, но не обязательно часто, то использование режима с переменным интервалом подкрепления вам подойдет.

Фиксированная норма: как резко активизировать нужное поведение. Допустим, вы владелец кафе и у вас имеются карточки постоянного покупателя. За каждые десять чашек кофе, купленных клиентом, он получает одну бесплатно. Соответствующая отметка делается на карточке клиента всякий раз, когда он оплачивает чашку кофе. Это режим с фиксированной нормой подкрепления. Исследователи утверждают, что такой подход приведет к резкой активизации желаемого вами поведения.

Режим с фиксированным интервалом наименее эффективен. Повышая сотрудникам зарплату один раз в год, вы используете режим подкрепления с фиксированным интервалом. Эффективность применения такого подхода не слишком высока, поскольку в этом случае сотрудники не чувствуют себя достаточно мотивированными на протяжении большей части года (пока не приближается момент очередного подкрепления).

Чтобы добиться постоянного роста производительности, вам стоит вначале применить режим непрерывного подкрепления нужного поведения, а затем перейти к использованию другого режима, например, с переменной нормой или переменным интервалом.

Поощрение детских шажков. Исходя из принципа оперантного условного рефлекса, любое поведение, получающее подкрепление, будет проявляться все более явно. Но если вы пытаетесь создать новое поведение, вы пока еще не можете его подкреплять, поэтому вначале вы должны заняться подкреплением того существующего поведения, которое в дальнейшем приведет к желаемому вами новому. Официально это называется: «дифференцированное усиление последовательных приближений».

Выбор правильного вознаграждения. Найти подкрепление, которое заинтересует конкретного человека, иногда довольно сложно. Вообще, если человек чего-то хочет, это может быть использовано в качестве подкрепления. Используйте в качестве вознаграждения только то, что человек действительно хочет получить. Иначе вознаграждение не сработает.

Когда выдавать вознаграждение. Чтобы вознаграждение по максимуму влияло на поведение, человек должен получать его сразу после совершения желаемого вами действия. Тогда образуется устойчивая связь между поведением и вознаграждением.

Отрицательное подкрепление. Часто путают отрицательное подкрепление с наказанием, но это вовсе не одно и то же. Например, Джо знает, что Кевин не любит, когда Джо ходит вокруг, заглядывая ему через плечо и говорит, что и как нужно делать. Джо полагает, что, если он будет то и дело подходить к рабочему месту Кевина и напоминать ему о необходимости уборки, это послужит отрицательным подкреплением. По мнению Джо, использование отрицательного подкрепления будет способствовать тому, что Кевин начнет регулярно убирать свой стол (рис. 2).

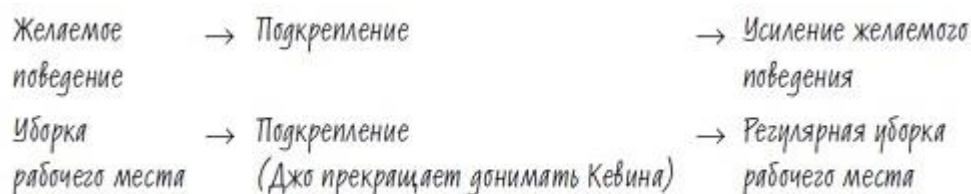


Рис. 2. Пример отрицательного подкрепления

При использовании отрицательного подкрепления человек начинает вести себя так, как вам нужно, чтобы прекратить нечто неприятное для себя.

Наказание. Наказание отличается от подкрепления тем, что, наказывая кого-то, вы не пытаетесь закрепить или усилить желательное поведение человека, а хотите исключить или ослабить проявления нежелательного для вас поведения. Во-первых, наказание может иметь непредвиденные последствия. Во-вторых, эффективность наказания меньше, чем у подкрепления. В то время как подкрепление может привести к усилению и закреплению поведения, наказание, как правило, работает лишь до тех пор, пока оно применяется. Если вы прекратите наказывать человека за определенное поведение, оно вскоре вернется.

Глава 6. Инстинкты

Инстинкты отвечают за реакцию на все новое, на опасность, пищу и секс. Инстинктивные реакции мощны, молниеносны и по большей части бессознательны. Они заставляют нас обращать внимание на одни явления и игнорировать другие. Более того, большинство решений мы принимаем под воздействием — или, по крайней мере, при активном участии — бессознательных инстинктивных реакций. Вы можете использовать это знание, когда вам необходимо будет заставить людей делать то, что вам нужно.

Страх, внимание и память. Основная задача наших инстинктов — защитить нас от возможного вреда, поэтому любая угроза жизни и здоровью гарантированно привлечет наше внимание. Целое направление современного маркетинга занимается активизацией человеческих инстинктов во время рассказа о товаре. Чтобы привлечь внимание, используйте рассказы и изображения, связанные с опасными ситуациями.

Чтобы заставить людей предпринять решительные действия, используйте сообщения, вызывающие *страх болезни и смерти*.

Страх потери. Люди бессознательно замечают сигналы об опасности и реагируют на них. Подсознание работает быстрее сознания. Это означает, что люди зачастую не могут объяснить, почему они предпринимая определенные действия или имеют определенные предпочтения.

Барри Шварц проводил эксперимент на клиентах автосалонов. Участники тестировали автомобили в максимальной комплектации.

- Одним участникам показывали цену автомобиля, оснащенного всеми возможными опциями. Если они говорили, что цена слишком высока, им предлагали отказаться от некоторых опций, чтобы снизить цену.
- Другим участникам показывали стоимость базовой комплектации машины и предлагали добавить желательные опции с соответствующим возрастанием цены.

В первом случае покупатели тратили больше денег. Попробовав в деле автомобиль со всеми опциями, они не хотели терять то, что в каком-то смысле уже получили.

В книге «Ошибка Декарта: эмоции, разум и мозг человека» Антонио Дамасио утверждает: для возникновения страха имеет значение даже способ построения фразы. Дамасио отсылает читателей к медицинскому исследованию, согласно которому пациенты чаще соглашались на операцию, когда им говорили: «Вероятность благоприятного исхода в вашем случае — 90%». Среди тех, кто услышал: «Вероятность летального исхода в вашем случае — 10%», согласившихся было меньше.

Количество ограничено. Когда мы сталкиваемся с дефицитом чего-либо или узнаем, что некое благо скоро закончится, ценность этого блага и наше желание его заполучить сильно возрастают. Мы боимся потерять возможность обрести нечто редкое. Если вы хотите, чтобы ваш товар или услугу ценили выше, ограничьте к ним доступ или создайте трудности в их получении.

Когда люди покупают привычные бренды. Исследование показывает, что мы тянемся к знакомым вещам, если расстроены или напуганы. Мы хотим попробовать что-то новое, когда счастливы. Предлагайте попробовать что-то новое, когда люди в хорошем расположении духа. Или способствуйте поднятию их настроения с помощью шутки или веселого видеоролика.

Мы любим все контролировать. Как правило, мы отождествляем наличие выбора с наличием контроля. Если мы хотим почувствовать, что контролируем ситуацию, нам нужно быть уверенными: наши действия значимы и у нас есть право выбора. Инстинкты подсказывают нам: управление ситуацией означает повышение уровня нашей безопасности. Чтобы заставить людей делать то, что вам нужно, предложите им на выбор несколько вариантов, чтобы они почувствовали свою власть над происходящим. Но, ограничивайте предоставляемый выбор тремя-четырьмя вариантами. Если их будет слишком много, люди не выберут ничего.

Безопасность и участие. Если вы собираетесь предложить людям поучаствовать в каком-либо действии (подискутировать во время презентации или написать отзыв на сайте), начните с малого и убедитесь, что люди чувствуют себя в безопасности. Попросите их совершить небольшое действие перед тем, как перейти к более сложным и продолжительным. Вы можете сострить, чтобы заставить людей расслабиться, но не смейтесь над ними, иначе они перестанут чувствовать себя в безопасности.

Новое и усовершенствованное! Поскольку наши инстинкты постоянно отслеживают появление угроз, мы предрасположены к тому, чтобы с опаской относиться к изменениям. Привлеките внимание, используя новизну, и сразу сообщайте то, что собирались.

Заставьте их прийти за добавкой. Одним из важнейших нейротрансмиттеров в нашем мозге является дофамин. Дофамин играет важную роль во всех видах мозговой деятельности, включая мышление, движение, сон, настроение, внимание, мотивацию, поиск и получение вознаграждения. Одна из последних гипотез о дофамине заключается в том, что он является не только гормоном «счастья». В действительности он побуждает нас хотеть и искать. Он повышает наш общий уровень возбуждения, мотивации и целеустремленности. Дофамин сыграл важнейшую роль в эволюции человечества. Если бы людьми не управляло желание выискивать

новые вещи и идеи, мы бы до сих пор сидели в пещерах. Благодаря «поисковой» дофаминовой системе наши предки продолжали стремиться к тому, чтобы исследовать мир, учиться новому и выживать. Поиски обеспечивали людей лучшими шансами на выживание, чем непрерывное пребывание в довольстве. Вы можете использовать стремление к новой информации, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно, — просто способствуйте ему. Люди с большей вероятностью изучат весь курс и будут больше мотивированы, если преподаватель будет демонстрировать им по одному уроку за раз. Это усилит их желание получить больше информации.

Новизна и дофамин. Подумайте, например, об электронных гаджетах. Вам время от времени приходят сообщения, но вы не можете предугадать, когда они придут и от кого. И это как раз то, что стимулирует выработку дофамина. Информация, которая появляется вместе со звуковым или визуальным сигналом, заставляет людей жаждать ее получения. Если вы хотите добиться пристального внимания, сделайте стимул непредсказуемым и задействуйте звуковой или визуальный сигнал.

Еда и секс. Существует еще два мощных инстинктивных мотиватора, которые играют важную роль в привлечении внимания и принятии решений: это пища и секс. Чтобы привлечь внимание, используйте пищу или ее изображение. Чтобы привлечь внимание и повлиять на принятие решения, используйте любой намек на секс, если в данных обстоятельствах это уместно.

Глава 7. Стремление к мастерству

Все — и дети, и взрослые — стремятся к тому, чтобы быть в чем-то настоящим мастером. Нами движет желание достичь совершенства в спорте, в компьютерной игре, в хирургии или игре на фортепиано. Идея использовать стремление к мастерству для того, чтобы побудить людей делать то, что вам нужно, замечательна как потому, что оно характерно для каждого из нас, так и потому, что стимулировать это стремление очень просто. Хитрость, однако, в том, что мотивация должна быть внутренней, то есть исходить от самого человека.

Мастерство предпочтительнее награды. Исследователи установили: если вы ставите получение награды в зависимость от определенного поведения, то сначала отметите рост интереса к выполнению условий. Однако стартовый запал быстро сойдет на нет. Лучше использовать в качестве мотиватора человеческое стремление к мастерству. При реализации этой стратегии включается внутренняя мотивация человека, которая в долгосрочной перспективе обычно надежнее. Однако существует довольно много ситуаций, когда подкрепления себя оправдывают. Если человек заведомо не хочет делать то, что вам нужно, подкрепления будут самым подходящим инструментом.

Другой важный вопрос заключается в том, какое именно задание вы хотите дать людям. Если нужно, чтобы они выполняли рутинную работу, не требующую напряженной умственной деятельности (например, поддерживали на своем рабочем месте чистоту и порядок), то с помощью подкреплений вы добьетесь таких же, а то и лучших результатов, что и с помощью стимулирования стремления к мастерству. Мастерство подразумевает, что существует умение или знание, которые можно приобрести. Совершенствоваться в рутинной работе можно лишь до определенного предела. Сложно стимулировать внутреннюю мотивацию, если человек не чувствует, что растет как мастер. Поэтому здесь лучше использовать метод кнута и пряника.

Заставьте людей почувствовать себя особенными или заставьте людей поверить, что выполнить определенное задание под силу лишь немногим избранным, и они сильнее захотят справиться с ним.

Сложные задания мотивируют. Мастерство притягательно не только потому, что, совершенствуясь, мы чувствуем себя особенными. Дело в том, что мы любим принимать вызов. Сложные задания нас мотивируют. Однако, если мы не видим никакого прогресса в том, чем занимаемся, сложность задания перестает нас мотивировать.

Автономия помогает совершенствованию. Поскольку стремление к мастерству — внутренний мотиватор, человек должен сам поставить себе цель и решить, сколько времени ему потребуется

для ее достижения. Когда вы предоставляете людям автономию, они сильнее хотят совершенствоваться и, следовательно, более мотивированы.

Когда упорство приносит пользу. Многие жители современного Запада полагают, что работа на износ унизительна и лишь ослабляет мотивацию. В азиатской культуре (в частности, в школах), напротив, считается, что каждый должен работать на пределе возможностей, чтобы чему-либо научиться. Когда вы заставляете людей хотя бы немного проявлять упорство, они начинают отчетливее осознавать уровень своего мастерства, а их мотивация, соответственно, усиливается.

Отзывайтесь о работе людей для поддержания их мотивации. Правильный отзыв о работе человека, данный в правильный момент, усиливает его желание совершенствоваться. Когда вы комментируете чужие действия, убедитесь в том, что ваша оценка абсолютно прозрачна. Дополните оценку уточнением, что было сделано не так. Уточнение позволяет узнать, что именно нужно исправить, и дает возможность улучшить свой результат в следующий раз.

Вы, возможно, полагаете, что лучше всего комментировать работу сразу по ее завершении, однако это не всегда так. Комментируйте действия человека после того, как он либо пройдет три-четыре этапа, либо совершит две-три ошибки, в зависимости от того, что произойдет первым.

Не смешивайте в одном отзыве критику и похвалу. Помните, что мастерство связано с внутренней мотивацией, а не с подкреплением. Чтобы продолжать работу, людям не нужна ваша похвала, а использование ее вместо объективного отзыва перемещает акцент с внутренней мотивации на внешнюю. Это может даже ослабить желание человека совершенствоваться.

Движение в потоке. Предположим, в данный момент вы полностью поглощены работой. Все остальное отходит на второй план, ваше ощущение времени меняется, и вы едва ли не забываете, кто вы и где находитесь. Это называется состоянием потока. В состоянии потока человек долгое время может оставаться сосредоточенным и работать на пределе возможностей. Когда вы способствуете возникновению состояния потока, вы стимулируете стремление к мастерству (подробнее см. [Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания](#)).

В состоянии потока задействованы префронтальная кора и базальное ядро головного мозга. Префронтальная кора отвечает за концентрацию внимания, а базальное ядро — за выработку дофамина, поэтому в результате их совместной работы появляется чувство удовольствия, а также мотивация продолжать деятельность.

Глава 8. Игры разума

Возможно, вам приходилось встречаться с оптическими иллюзиями (рис. 3).

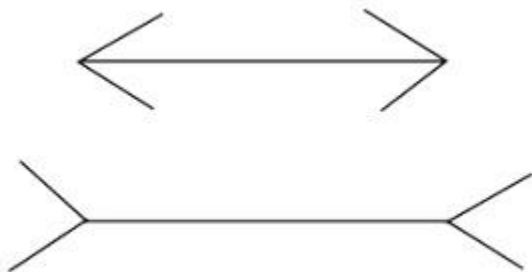


Рис. 3. Иллюзия Мюллера-Лайера

Верхняя линия кажется короче нижней, однако на самом деле они одинаковы. Мы можем стать жертвами не только оптических, но и когнитивных иллюзий. Мозг может заставить нас верить тому, что на самом деле неверно. Узнав, какими бывают эти «игры разума», вы сможете понять, как люди мыслят (или, скорее, как они автоматически, не думая, реагируют на что-либо). Вы можете использовать схемы автоматического мышления, чтобы заставить людей делать то, что нужно.

В книге [Думай медленно... решай быстро](#) Даниэль Канеман описывает две системы мышления: «система № 1» и «система № 2», или «автоматическое» и «рассудительное» мышление.

Попробуем справиться со следующим заданием: Теннисная ракетка и мяч вместе стоят 1,1 доллара. Ракетка стоит на 1 доллар дороже мяча. Сколько стоит мяч?

Каков ваш ответ? Вы можете подумать, что она стимулирует работу системы № 2. В конце концов, это арифметическая задача. Интересно отметить, что большинство людей сначала отвечает, что мяч стоит 10 центов. Однако это неверный ответ. Мяч стоит 5 центов. (Если мяч стоит 5 центов, а ракетка — на доллар дороже, значит, ракетка стоит 1,05 доллара. Складываем 1,05 доллара и 0,05 доллара и получаем 1,1 доллара.)

Система № 1 почти всегда пытается первой ответить на любой вопрос, решить любую проблему и отреагировать на все, что происходит вокруг. Когда мы пытаемся решить задачу про ракетку и мяч, система № 1 дает интуитивный ответ: 10 центов, после чего мы считаем задачу решенной. Система № 2 вмешаться не успевает.

Ваш ленивый мозг. В процессе эволюции мы доверили системе № 1 принимать большинство решений и давать ответы на расчетные задачи. В большинстве случаев даже трудолюбивая и рассудительная система № 2 соглашается с ответами, предложенными системой № 1. Заставить вторую систему возобладать над первой весьма трудно.

В большинстве случаев доверие системе № 1 приносит нам только пользу. Она помогает нам выжить, позволяя обрабатывать большое количество информации. Однако порой система № 1 принимает скоропалительные решения как раз в тех случаях, когда их следовало бы хорошенько обдумать. Вы можете использовать тенденцию к принятию моментальных необдуманных решений, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно.

Если вы понимаете разницу между системой № 1 и системой № 2, вы можете либо а) оформить свою просьбу/задание/аргумент так, чтобы на них отреагировала система № 1, и таким образом получить гораздо больше шансов на моментальное согласие, или б) совершить несколько особенных действий для активизации системы № 2, если вам нужно, чтобы человек тщательно подумал, перед тем как принять решение или совершить желаемое действие.

В поисках виновного. Система мышления № 1 предпочитает заворачивать все данные в одну аккуратную упаковку. Она любит упорядоченность, поскольку, когда мысли и факты связаны друг с другом или хорошо сочетаются, эта система может мгновенно строить логические цепочки и принимать быстрые решения. Если вы хотите, чтобы люди находили причинно-следственную связь там, где ее нет, убедитесь, что вся информация, которую вы сообщили человеку, выстраивается в связный, законченный рассказ без неожиданных поворотов сюжета.

Рассказывайте связные истории. Система мышления № 1 не только любит истории — она хочет связать в единое целое все, что воспринимает. Если вы хотите активизировать систему мышления № 1, чтобы заставить людей принять быстрое решение, сочините связную историю и неукоснительно придерживайтесь ее. Если вы упомянете факт, не вписывающийся в ваш рассказ, или поменяете одну историю на другую, все факты и события потеряют связь друг с другом и история рассыплется. Система № 1 почувствует дискомфорт и обратится к системе № 2 за помощью. Поэтому простые, короткие сообщения более действенны, чем сложные.

Сила установки. Если я покажу вам слово ФУТБОЛЬНЫЙ, а затем слово с пропущенной буквой М_Ч, то, скорее всего, на место пропущенной буквы вы вставите букву «я», чтобы получилось словосочетание ФУТБОЛЬНЫЙ МЯЧ. Однако если я покажу вам слово ЖЕЛЕЗНЫЙ, а затем — то же самое слово М_Ч, на место пропущенной буквы вы вряд ли вставите букву «я». Вы вставите букву «е», чтобы получилось слово МЕЧ. Как вы узнали, в каком случае следует вставить букву «я», а в каком — «е»? Перед вами пример «прайминга», или установки.

Если вы хотите, чтобы люди чувствовали себя самодостаточными, используйте намек на деньги, например, в виде картинки. Если вы хотите, чтобы люди стремились работать сообща и помогать другим, избегайте любого упоминания о деньгах, даже в виде картинок.

Упоминания о смерти. Когда мы слышим о смерти, наше поведение изменяется. Мы с большей готовностью встаем на защиту интересов общества и, как правило, ведем себя в соответствии с социальными нормами той группы, частью которой себя считаем. Упоминание о смерти заставляет нас выбирать тип поведения, «правильный» для нашего «племени». Если вы хотите

заставить людей вести себя в соответствии с социальными нормами, принятыми в их группе, используйте упоминания о смерти.

Прикрепление: когда за числом кроется нечто большее. Люди подвержены влиянию той точки отсчета, которую вы им предоставили. Она выступает в роли точки привязки и впоследствии влияет на решения людей. Предположим, магазин рекламирует распродажу газированной воды. Если в рекламе сообщается, что один человек может купить не более **десяти** бутылок, люди, как правило, будут покупать больше, чем если бы в рекламе упоминалось только о распродаже.

Прикрепление влияет не только на восприятие числа, но и на диапазон его регулировки. Чем более дробным числом будет выражена изначальная стоимость вашего товара, тем ближе к нему будет находиться покупательская оценка его стоимости. Поэтому цена \$29,95 лучше, чем \$30.

У метода прикрепления есть странная особенность. Точка привязки не обязательно должна иметь отношение к ситуации. Тверски и Канеман просили участников крутить колесо с написанными на нем числами от 1 до 100. Исследователи настроили колесо так, что выпадать могли лишь два числа — 10 и 65. После того как участники крутили колесо и получали результат, их спрашивали, сколько африканских государств в процентном соотношении, по их мнению, входят в состав Организации Объединенных Наций. Участники, которым выпало число 10, предполагали, что в состав ООН входят 25% африканских государств. Однако те, кому досталось число 65, предполагали, что в состав ООН входят 45% стран Черного континента. Даже абстрактное число послужило точкой привязки.

Дэн Ариели показывал студентам, сидящим в аудитории, несколько предметов: бутылку вина, беспроводную клавиатуру с мышью, справочник по графическому дизайну и коробку бельгийских шоколадных конфет. Он раздал каждому студенту листы бумаги, на которых были перечислены все товары, и просил студентов записать на них две последние цифры их номера социального страхования. Затем исследователь просил перевести эти цифры в стоимость в долларах и поставить галочки напротив тех товаров, за которые студенты были согласны заплатить данную сумму. После этого каждый студент должен был написать максимальную сумму, которую он согласен заплатить за каждый товар, — «цену спроса». Студенты, чья максимальная цена спроса была выше, чем у других, платили ее и получали желаемое.

Ариели проанализировал данные, предоставленные студентами. Те, у кого две последние цифры в номере социального страхования составляли число от 80 до 99, соглашались заплатить за предложенные товары больше всех (в среднем их цена спроса составила 56 долларов). Студенты, записавшие число от 01 до 20, предлагали за товар меньше всех (их цена спроса в среднем составила 16 долларов). Когда студентов спросили, повлияли ли, по их мнению, две последние цифры их номера социального страхования на выбор суммы, которую они согласны были заплатить, они ответили отрицательно (подробнее см. [Дэн Ариели. Поведенческая экономика](#)).

Если вы хотите, чтобы люди называли большее число или тратили больше денег, создайте точку привязки, соответствующую большому числу. Если вы хотите, чтобы люди выбрали более дорогой товар или услугу, размещайте в начале прейскуранта наиболее дорогие и качественные позиции.

Узнаваемость влияет на восприятие. Несмотря на то что определенной области нашего мозга нравится новизна, в большом количестве она вызывает у нас раздражение. Мы любим находиться в знакомом окружении. В этой ситуации задействуется система мышления № 1. Она отождествляет знакомое с хорошим. Это называется «эффектом узнаваемости». Система мышления № 1 связывает знакомые нам вещи не только с хорошим качеством, но и с правильностью:

Знакомое = Хорошее + Правильное

Помните: если вы хотите задействовать лишь систему № 1, не «пробуждая» систему № 2, ваше сообщение должно быть доступным и связным:

Доступное + Знакомое = Хорошее + Правильное

Чем меньшей работы мозга требует поступающее сообщение, тем более правильным оно нам кажется.

Если событие, произошедшее недавно, осталось в нашей памяти (то есть стало знакомым), мы, как правило, переоцениваем вероятность его повторения. Если что-либо нам «незнакомо» (событие стерлось из нашей памяти), мы недооцениваем такую возможность. Если вы хотите, чтобы люди купили у вас страховку от наводнений, предложите ее сразу после того, как в новостях был показан сюжет об этом стихийном бедствии.

Сделайте сообщение трудным для чтения. Когда написанное читается легко, система мышления № 1 действует по обычной схеме — она принимает мгновенные, но не всегда верные решения. Когда выбранный шрифт не столь разборчив, первая система передает эстафету системе № 2. Это значит, что люди будут тщательнее обдумывать и дольше анализировать написанное. Используя большие буквы и разборчивый текст, мы, пусть и ненамеренно, содействуем тому, чтобы люди не задумывались над прочитанным.

Усыпите сознание с помощью status quo. Канеман говорит, что функция системы № 1 — поддержание и обновление привычной модели вашего личного мира, чтобы вы всегда знали, что для вас нормально. Когда вы считаете что-либо ненормальным, первая система обращается к системе № 2 за помощью в анализе ситуации. Если вам нужно заставить людей задуматься над информацией вместо того, чтобы бегло с ней ознакомиться, вам, возможно, понадобится удивить их, чтобы активизировать систему мышления № 2.

Когда я выступаю с докладом или провожу семинары, то включаю в свою речь несколько неожиданностей. Я говорю нечто такое, чего люди не ожидают услышать, нажимаю на скрытую кнопку, чтобы раздался громкий звук, или показываю совершенно нелепую картинку. Таким образом я добиваюсь того, что система мышления № 2 у собравшихся в зале людей работает постоянно.

Заставьте их почувствовать себя не в своей тарелке. Людям характерна так называемая «предвзятость подтверждения». Как правило, люди обращают внимание на то, во что верят сами, и «отфильтровывают» информацию, не соответствующую их мнениям и убеждениям. Вы можете попытаться преодолеть предубеждение:

1. Перечислите убеждения аудитории и согласитесь с ними.
2. Способствуйте появлению когнитивного диссонанса. Он заключается в том, что люди чувствуют себя неуютно, когда их взгляды, мнения или убеждения противоречат друг другу. Люди стремятся предпринимать действия, направленные на избавление от этого ощущения.
3. Смягчите когнитивный диссонанс.

Вам необходимо предоставить аудитории быстрое решение проблемы, чтобы избавить ее от чувства неловкости, вызванного возникновением когнитивного диссонанса. Получив такое решение, члены совета почувствуют, что все встало на свои места, и с большей вероятностью согласятся с вашим предложением.

Непреодолимое стремление к определенности. Люди различаются степенью своей терпимости к неопределенности. Однако каждый из нас испытывает небольшое чувство дискомфорта, встречаясь с неопределенностью или неизвестностью. В ситуации неопределенности или неизвестности люди легко поддаются внушению. Вы можете повлиять на их решения, используя одну или все нижеприведенные стратегии:

- Не допускайте неопределенности (предложите только один вариант покупки).
- Найдите эксперта, который поможет людям сделать выбор (например, продавца-консультанта).
- Посоветуйте людям готовое и простое решение проблемы.

Более того, вы можете поспособствовать принятию решения следующим образом.

- Создайте ситуацию неопределенности или неизвестности, чтобы люди почувствовали некоторый дискомфорт.
- Подскажите им решение, позволяющее устранить чувство неуверенности.

Не заставляйте людей думать слишком много или слишком долго. Присутствуя на презентации, наша система мышления № 2 включает напряженный мыслительный процесс. Уже после двадцати минут напряженной работы ваш мозг расходует весь запас глюкозы, которая требуется

для ее выполнения. Если вы хотите, чтобы люди лучше усваивали информацию и не отвлекались, помните, что удерживать внимание аудитории возможно лишь в течение двадцати минут (это максимум).

Имена: чем проще, тем лучше. Мы больше доверяем тем, чье имя легко произносить. Чтобы вызвать доверие у потребителей, выбирайте для предлагаемого вами товара или услуги название, которое легко произнести.

Как заставить людей запоминать нужную информацию. Если вы преследуете политические цели и хотите, чтобы люди запомнили вашу позицию, вы должны формулировать свое сообщение в конкретных терминах, поскольку более конкретные слова люди запоминают лучше, чем абстрактные. Если вы хотите, чтобы люди что-то запомнили, повторите им нужную информацию несколько раз и заставьте их повторить ее.

Схемы в вашей голове. Группировки понятий психологи называют «схемами». Схемы помогают упорядочить большое количество информации. Чем более компетентен человек в своей области, тем более организованные и мощные схемы он использует. В книге [Быстрые решения не приводят к успеху. Пойми, что хочет твой мозг, и сделай наоборот](#) Дэвид ди Салво приводит в качестве примера собеседование при приеме на работу. Если вы интервьюер, у вас в голове есть определенная схема, описывающая, что представляет собой вакансия, каковы принципы работы в вашей компании, кто прежде исполнял эти обязанности и т. д. Эта схема влияет на то, как вы будете описывать эту работу соискателям, и во многом определяет ваше решение относительно приема на работу конкретного кандидата.

С другой стороны, люди, которые пришли на собеседование, тоже имеют в голове схему, описывающую идеальное для них место работы. Равно как и схему относительно вашей компании. Эти схемы влияют на то, как они проходят собеседование, что говорят и принимают ли в итоге предложение о работе. Легко представить, как эти схемы могут конфликтовать между собой.

Если вы хотите, чтобы человек принял ваше предложение о работе, выясните, как выглядят его схемы в отношении данной вакансии, подстройте под это свои действия и нужным образом отрегулируйте передаваемую информацию. Большинство из нас уверены, что знают, с какими схемами собеседника имеют дело, однако зачастую мы просто приписываем другим наши собственные схемы.

Три слова, способных все изменить. Ибрагим Сеней сравнил поведение людей, использующих фразы «Я буду.» и «Буду ли я.». Например: «Я буду заниматься три раза в неделю» против «Буду ли я заниматься три раза в неделю?» Когда люди формулируют намерение как вопрос, они с большей вероятностью переходят от слов к делу.

Сила метафоры. Метафоры — не только выразительный способ донести мысль. Будучи «фреймами» (в психологии — способ организации представлений, хранимых в памяти), они влияют на наше поведение. Использование метафор способно изменить представления людей о проблеме и повлиять на выбор пути ее решения.

Лови момент. Чтобы заставить людей сделать то, что вам нужно, воспользуйтесь их склонностью действовать под влиянием импульса. Чтобы поощрить к действию людей, находящихся под влиянием импульса, сделайте свой призыв конкретным, простым и легко выполнимым.

Время — деньги. Люди с большей готовностью жертвуют деньги и расстаются с большей суммой, если сначала вы просите их пожертвовать своим временем.

Люди ценят опыт выше, чем вещи. Одна из причин, по которой время может быть для нас ценнее денег и вещей, заключается в том, что приобретение опыта зачастую включает в себя взаимодействие с другими людьми. Социальная вовлеченность и участие в социальном взаимодействии — очень важные факторы. Если вы что-то продаете или занимаетесь сбором пожертвований, посмотрите, можете ли вы подать это своей целевой аудитории как обретение некоторого жизненного опыта.

Блуждающие мысли. Понятие «блуждание мыслей» обозначает ситуацию, в которой вы, выполняя определенное задание, начинаете думать о чем-то не относящемся к делу. По словам

Джонатана Скулера, профессора Калифорнийского университета в Санта-Барбаре, наши мысли блуждают как минимум треть всего времени, если мы занимаемся повседневными делами, а в некоторых случаях — например, при вождении автомобиля по спокойной трассе — этот показатель достигает 70%.

Блуждание мыслей является, возможно, ближайшим аналогом многозадачности. В действительности, как показывают исследования, мы не можем выполнять несколько дел одновременно. Мы быстро переключаемся с одного дела на другое. Психологи предпочитают определение «переключение задач» вместо «многозадачности». Однако блуждание мыслей действительно позволяет нам быстро перемещать фокус внимания с одной идеи на другую и обратно.

Люди, у которых чаще наблюдается блуждание мыслей, отличаются креативностью и лучше справляются с решением поставленных задач. Они способны одновременно выполнять конкретное задание, обдумывать постороннюю информацию и проводить параллели между идеями. Умение по собственному желанию входить в состояние блуждания мыслей и выходить из него — отличительная черта наиболее креативных людей.

В связи с этим:

- Иницируйте перерывы. Если вы не объявите перерыв, люди все равно время от времени будут «витать в облаках», даже если вы против.
- Не стесняйтесь чаще привлекать внимание. Отвлечь людей всегда легко, даже если они увлечены чем-то.
- Учитывайте склонность людей отвлекаться. Чтобы аудитория вышла из транса, походите по комнате или задайте слушателям вопрос.
- Позволяйте людям думать о посторонних вещах. Блуждание мыслей имеет положительные свойства.

Заставьте людей перестать думать. Когда вы осознанно пытаетесь решить проблему, активизируется префронтальная кора головного мозга. Если же проблема требует нетривиального решения, вам необходимо на время исключить ее из своего сознания, чтобы активизировалась бессознательная часть мозга. Займитесь посторонними делами, и вы сможете с помощью бессознательного мыслительного процесса по-новому взглянуть на проблему.

Если бы да кабы: сила сожаления. Нам не нравится жалеть о чем-либо, и мы сделаем все возможное, чтобы избежать этого ощущения. Чем яснее мы понимаем, что у нас была возможность сделать что-то по-другому, тем большее сожаление испытываем. Если мы думаем, что у нас нет выбора, мы сожалеем в меньшей степени. Поскольку наиболее сильное сожаление мы испытываем, когда можем повлиять на ситуацию; оно, в сущности, служит стимулом к действию. В тот момент, когда мы испытываем сожаление, существует большая вероятность того, что мы что-то предпримем.

Носим тяжести. Любая идея, которую вы обдумываете, держа в руках что-то тяжелое (например, книгу), будет казаться вам более значительной. Из этого следует, что выражение «веское слово» имеет физическую подоплеку. Определение этого явления звучит как «телесное познание» и относится не только к тому, как мы воплощаем в языке идею веса и весомости, но и к влиянию осязания на наши суждения. В психологии это явление определяется термином «тактильные ощущения». Мы в значительной степени подвержены влиянию осязания на наш образ мыслей. Если вы принимаете важного клиента в своем кабинете и хотите вызвать его расположение, угостите его перед разговором чашечкой кофе или чая, чтобы он ощутил ее тепло.

Глава 9. Использование мотиваторов и стратегий в реальной жизни

Чтобы заставить людей делать то, что вам нужно, вы должны (1) решить, какой мотиватор наилучшим образом подходит к вашей конкретной ситуации; (2) решить, какие именно стратегии применить. Несколько правил:

- Мотиваторы можно комбинировать.
- Выбирайте мотиваторы с наибольшим потенциалом. Вот список мотиваторов, ранжированных по убыванию мощности влияния:

- Инстинкты
- Сила историй
- Игры разума
- Потребность в принадлежности
- Стремление к совершенствованию
- Привычки
- Метод кнута и пряника
- Необходима максимальная настройка на конкретного индивидуума (-ов).
Больше подходят для долгосрочных изменений:
 - Сила историй
 - Стремление к совершенствованию
 - Потребность в принадлежности
 - ПривычкиБольше подходят для получения автоматической быстрой реакции:
 - Инстинкты
 - Метод кнута и пряника
 - Игры разума
- Заставьте людей захотеть сделать то, что вам нужно.