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

Авторы рассматривают психологическую основу успешных стратегий социального влияния, используя при этом только научные доказательства. Именно научные методы, позволяют, изменив немногое 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.

Роберт Чалдини, Стив Мартин, Ноа Гольдштейн. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.

Предисловие. Убеждение – наука, хотя часто его ошибочно считают искусством. Мы опишем ряд методик, основанных на том, что один из нас (Роберт Чалдини) исследовал в книге «Психология влияния». 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).

1. Как повысить убедительность сообщений, создав аудитории трудности. Колин Эсзот ведущая телемагазина увеличила число людей, купивших ее продукт, изменив надоевшую всем формулу призыва к действию: «Операторы ждут, звоните прямо сейчас». У нее это звучало по-иному: «Если операторы заняты, пожалуйста, перезвоните». Фраза опирается на силу принципа социального доказательства: когда люди не уверены в том, что делают, они склонны оглядываться по сторонам и выяснять, как поступают окружающие. Люди думают: «Если телефонные линии заняты, значит, другие люди вроде меня, также увидевшие рекламный ролик, сейчас звонят туда».

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 считают, что способность людей идентифицировать факторы, влияющие на их поведение, на удивление мала. Например, частота повторного использования полотенец в отеле увеличилась среди гостей, узнавших о том, что другие постояльцы повторно использовали полотенца, на 26% выше по сравнению с ситуацией, в которой делался акцент на базовый экологический призыв к защите окружающей среды.

2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое. 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, 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 довольно им руководство British Airways. В конце концов она, вероятно, подумает: «Если *такие же, как я*, получили хорошие результаты, то эта программа подойдет и мне».

3. Какая распространенная ошибка заставляет сообщения самоуничтожаться? Принцип социального доказательства утверждает, что люди склонны следовать самой распространенной модели поведения. К сожалению, не только хорошей… 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.

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. Например, можно порекомендовать 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». 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 смайлики (☺). При этом социальная желательность поведения сохранилась. 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.

5. Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше. Предположим, вы работаете на компанию, которая продает много разновидностей одного продукта. Хотя интуиция подсказывает иное, может быть, вам стоит рассмотреть вопрос о сокращении числа вариантов продукции, чтобы добиться максимального интереса к остальным предложениям. Возьмем, например, компанию Procter & Gamble, которая предлагает широкий ассортимент продукции. Стоило компании сократить количество вариантов одного из самых популярных шампуней Head & Shoulders с ошеломляющих 26 до «всего лишь» 15, как объем продаж увеличился на 10%. (Тактика сокращения ассортимента была подвергнута критике в книге Крис Андерсон. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете.)

6. Когда бонус – бремя. Вас как потребителя, вероятно, привлекали предложения о сделках с приложением подарка. Иногда эти небольшие дополнения являются стимулом, подталкивающим вас выбрать тот, а не иной продукт компании. Но если всем нравятся подарки, то почему они могут производить обратный эффект? Ученый-социолог Прия Рагубир решила проверить идею, что, когда потребителю предлагают бонус или подарок за покупку продукта (целевой продукт), воспринимаемая ценность и желанность бонуса-подарка как самостоятельного продукта может резко снизиться.

Одним из способов предотвращения обесценивания предлагаемого подарки или услуги, которые предложила Рагубир, – сообщать покупателям или напоминать их истинную стоимость. Например, ваше сообщение должно звучать не как «Получите программу безопасности бесплатно», а как

«Получите в подарок $150! Программу безопасности – бесплатно!». Возможно, вы могли бы использовать результаты этого исследования, чтобы убедить родственников со стороны жены или мужа: чтобы их мнение не обесценилось, они должны перестать давать вам бесплатные советы. ☺

7. Как может новый высококачественный продукт повысить продажи старого. После включения в ассортимент более дорогой модели доля продаж более старой возросла почти вдвое. Почему? Исследователь Итамара Симонсона считает: когда потребителям предоставляется ряд вариантов на выбор, они, как правило, склоняются в пользу «компромиссного решения», промежуточного между необходимым минимумом и максимумом. Если предлагается третий продукт, превышающий по цене два предыдущих, компромиссный выбор сместится с максимально экономичного на умеренно экономичный. Любой, кто предлагает ряд продуктов или услуг, может сделать продукт среднего диапазона более популярным, предложив сначала более дорогой.

8. Убеждает или парализует страх? Бо*льшая часть исследований показала: усиливающие страх сообщения обычно стимулируют получателей предпринять меры по уменьшению угрозы. Однако это общее правило имеет одно важное исключение: когда вызывающее страх сообщение описывает опасность, но реципиенты не получают четких указаний о конкретных и эффективных мерах ее уменьшения, они могут «блокировать» сообщение, то есть отрицать, что опасность имеет какое-то отношение к ним самим. Как следствие, они действительно могут оказаться парализованными и вообще не предпринять никаких действий.

Если вам доведется указывать на очень серьезные проблемы в крупномасштабном проекте, осуществляемом вашей организацией, целесообразно сопроводить заявление руководству по крайней мере одним планом действий, который организация могла бы принять для предотвращения возможной катастрофы.

9. Как шахматы учат нас делать верные шаги. В апреле 2005 года, несмотря на наличие сильного осуждения со стороны правительства Соединенных Штатов, парламент Исландии подавляющим большинством голосов проголосовал за предоставление гражданства Бобби Фишеру – бывшему чемпиону мира по шахматам, скрывавшемуся от правоохранительных органов США. Исландия была готова терпеть противоречивую личность Фишера, потому что, по словам одного исландского репортера, «он отметил нашу страну на карте мира». Это было воспринято как ценный дар, сделанный Фишером нации, известной своей изолированностью. Значение этого события оказалось так велико, что исландцы за тридцать лет не забыли о нем. Предоставляя убежище Фишеру, исландцы стремились отдать долг. Это событие подчеркивает важность и универсальность принципа взаимности, обязывающего нас расплачиваться за то, что мы получили от других. Этот же принцип побуждает нас поступать справедливо в наших повседневных социальных взаимодействиях, сделках и отношениях с близкими. Он помогает нам укреплять взаимное доверие.

Ученый Деннис Риган провел классическое исследование принципа взаимности. В ходе эксперимента участники, получившие небольшой, добровольно сделанный подарок – банку Coca-Cola – от незнакомца по имени Джо, купили у него в два раза больше лотерейных билетов, чем те, кто не получил никакого подарка. Это произошло, хотя между подарком и продажей прошло некоторое время и при продаже лотерейных билетов Джо ни о чем не напоминал.

При этом получившие подарок участники, которым Джо не понравился, купили столько же лотерейных билетов, сколько те, кому он понравился. Это показывает, что чувство признательности, вызванное принципом взаимности, превосходит симпатию. Как профессионалы и воспитанные люди, мы рекомендуем помогать другим или первыми идти на уступки. Если вы изыскиваете способ помочь члену команды, коллеге или знакомому, то тем самым устанавливаете для него социальное обязательство помочь или поддержать вас в будущем. Менеджер, предлагающий сотруднику уйти пораньше, чтобы тот успел к стоматологу, – это руководитель, который сделал мудрое вложение.

Руководство подразумевает организацию людей для выполнения определенных действий, поэтому паутина должников-коллег, получивших пользу от информации, уступки и, возможно, дружеской поддержки, в будущем сослужит начальнику хорошую службу.

10. Какие предметы в офисе помогут стать влиятельным. Социолог Рэнди Гарнер задался вопросом, могут ли стикеры с написанной от руки просьбой обладать возможностью повысить уступчивость другого человека. Проводя свое любопытное исследование, он посылал людям опросник с просьбой

его заполнить. Опросник сопровождался приклеенным к сопроводительному письму стикером с написанной от руки просьбой заполнить, либо аналогичной, также написанной от руки просьбой на сопроводительном письме, либо сопроводительным письмом без написанной от руки просьбы. Маленький желтый квадратик давал довольно убедительный толчок: среди тех, кто получил опросник со стикером и написанной от руки просьбой, заполнили и вернули опросник более 75%, во второй группе так поступили 48%, а из третьей – 36%.

Как это объяснить? Поскольку обычно никто не напрягается, чтобы найти стикер, приклеить его на сопроводительное письмо и написать на нем записку, Гарнер предположил: люди, видя приложенные дополнительные усилия и личный оттенок просьбы, чувствуют необходимость ответить взаимностью и соглашаются выполнить просьбу. В конце концов, взаимность – это социальный клей, помогающий собирать и удерживать людей вместе, в отношениях сотрудничества. Это исследование дает ценную информацию о поведении людей: чем более персонализирована ваша просьба, тем вероятнее, что вы найдете кого-то, кто согласится ее выполнить.

11. Зачем ресторанам отказываться от корзины с мятными леденцами. Во многих ресторанах конфеты официант приносит в качестве небольшого подарка после еды. Ученый-бихевиорист Дэвид Штрометц и его коллеги провели эксперимент, определяя, какое влияние (если оно есть) на чаевые официантов оказывают несколько конфет, принесенных постоянным клиентам после еды. Когда официанты подавали по две конфеты после каждого обеда в сравнении с ситуацией без конфет чаевые повысились на 14%. Исследование показывает, что существуют три фактора, помогающие сделать подарок или услугу более убедительными и в результате – получить любезность в ответ. Первый – получаемое должно быть значимым в глазах реципиента. Еще два дополнительных фактора делают подарок более убедительным: степень его неожиданности и степень персонализации.

12. Как управлять без поводьев? Ранее мы обсуждали, как большинство отелей, участвующих в программе повторного использования полотенец, пытаются убедить постояльцев принять в ней участие, напоминая о важности защиты окружающей среды. В некоторых гостиницах, однако, предпринимаются дополнительные шаги для создания атмосферы сотрудничества. Там гостям предлагают поощрение. В призыве сообщается: если гости решат повторно использовать свои полотенца, то гостиница пожертвует процент от сэкономленной энергии некоммерческой организации по охране окружающей среды. Однако исследование показало, что такой призыв действовал не лучше, чем стандартный призыв к защите окружающей среды.

Вероятно, более эффективным способом увеличения количества участников программы было бы установить обратный порядок оказания любезности. Отелю сначала надо сделать пожертвование без каких-либо условий, а затем попросить гостей принять участие в программе повторного использования полотенец.

По сравнению с сообщением-поощрением сообщение, основанное на принципе взаимности, повысило частоту повторного использования полотенец на 45%. Когда мы стремимся заручиться поддержкой других людей (сотрудников, клиентов, студентов или знакомых), мы должны предложить им помощь искренне и бескорыстно. Такой подход к потенциальному сотрудничеству должен увеличить не только вероятность согласия, но и уверенность, что сотрудничество построено на твердой основе доверия и взаимоуважения, а не на более слабой системе поощрений.

13. На что больше похоже одолжение – на хлеб или на вино. В предыдущих главах мы доказали, что, делая подарок или оказывая услугу, мы создаем ответные социальные обязательства. Но что происходит с влиянием подарков и оказанных услуг по прошествии времени? Похожи ли услуги на хлеб, черствеющий в сознании реципиента и теряющий со временем ценность? Или они больше похожи на вино, ценность которого со временем возрастает? По мнению исследователя Фрэнсиса Флинна, ответ на этот вопрос зависит от того, оказываете вы услугу или получаете ее.

Флинн провел опрос. Результаты исследования показали: опрашиваемые воспринимали услуги как очень ценные сразу после того, как их получили, но со временем ощущение ценности снижалось. У тех, кто сам приходил на помощь, наблюдался обратный процесс: сразу после оказания услуги ей придавали меньшую ценность, но со временем она возрастала. Что же можно предпринять, чтобы максимизировать ценность услуги, которую мы оказали? Ввежливый намек, например такой:

«Насколько полезным оказался тот отчет, который я вам послал?» – перед тем как вы сами попросите об одолжении, может сослужить хорошую службу.

14. Почему стратегия «Нога в двери» позволяет перешагнуть через многое? Небольшая начальная просьба (стратегия, которую исследователи называют «Нога в двери») позволяет увеличить число положительных ответов на гораздо более серьезную просьбу. Например, один проницательный эксперт по продажам советует: «Общая идея в том, чтобы, начав с маленького заказа, проложить путь для продажи всего ассортимента…

15. Как стать мастером-джедаем социального влияния. Мы придаем черты или убеждения, выстраиваем отношения или даем другое качество некоторому лицу, а затем просим этого человека, обращаясь к нему в соответствии с этим качеством. Это называется техникой навешивания ярлыков. Например, кто-то из членов вашей рабочей группы с трудом справляется с конкретным проектом, которым вы попросили его руководить. Возможно, он теряет уверенность в своей способности сделать то, чего требует проект. Полезным подходом (при условии, что вы все еще верите в сотрудника) было бы сказать ему, как он трудолюбив и настойчив. Вы должны напомнить ему, как в прошлые разы он успешно справился с похожими проблемами и одерживал победы.

16. Как простой вопрос обеспечивает поддержку вам и вашим идеям. Когда людей спрашивают, поведут ли они себя социально позитивно в будущем, они чувствуют себя вынужденными сказать «да». После того как большинство (если не все) из этих людей публично заявили, что будут руководствоваться социально желательным поведением, они мотивированы вести себя в соответствии с только что взятым обязательством. Владелец одного ресторана значительно снизил процент неявок (людей, которые заказали стол, но не оплатили бронирование и не позвонили, чтобы его отменить) простым изменением слов регистратора при приеме заказа. Исходный вариант: «Пожалуйста, позвоните, если захотите отменить заказ». Измененный: «Сможете ли вы позвонить, если захотите отменить заказ?» Конечно, почти все клиенты ответили «да» и тем самым взяли на себя обязательства. Затем они почувствовали необходимость выполнить взятые на себя обязательства, и число неявок снизилось с 30 до 10%.

Поэтому самый простой способ увеличить число сторонников, пришедших на избирательные участки, состоит в том, чтобы иметь добровольцев, которые позвонят избирателям, спросят, придут ли они голосовать на следующих выборах, и подождут, пока они скажут «да». А если звонивший затем добавит: «Мы отметим вас, как сказавшего “да”, и я сообщу об этом другим», то процент явок еще повысится.

Представьте, что вы управляете командой людей и понимаете, что успех нового начинания зависит не только от получения словесной поддержки членов вашей команды, но и от превращения этой поддержки в значимые действия. Вместо того чтобы объяснить членам команды, какую пользу они смогут получить, поддержав конкретное начинание, спросите их, хотят ли они поддержать это начинание. Ждите «да» в ответ. После согласия вы должны попросить их назвать причины, которые побуждают их оказать поддержку. В случае использования этой стратегии вы обнаружите еще один важный плюс – вотум доверия к своей работе.

17. Что является активной составляющей долгосрочных обязательств. Корпорация Amway дает следующие советы своим торговым агентам: «Прежде чем вы приступили к работе, поставьте себе цель и запишите ее». Активно взятые обязательства обладают большей стойкостью, чем обязательства, взятые пассивно. Люди судят о себе на основании наблюдения за собственным поведением и делают выводы на основании своих действий, а не бездействия. Если вы являетесь менеджером по продажам и просите членов команды продавцов записать свои цели, то вы не только укрепляете их приверженность этим целям, но в итоге повышаете результаты их достижений.

18. Как постоянство победить постоянством? Обычно люди предпочитают, чтобы их поведение соответствовало их системе ценностей, взглядам, высказываниям и действиям. С возрастом люди чаще предпочитают соответствие. Понимание этого играет важную роль для выбора способов влияния на пожилых людей. Вследствие демографической особенности эта субпопуляция будет больше сопротивляться изменениям. Для работы с подобными людьми для достижения оптимальной убедительности нам необходимо не только освободить их от ранее взятых обязательств, но и избежать восприятия их предшествующих решений как ошибочных. Пожалуй, самым продуктивным способом было бы похвалить их за ранее принятые решения и описать их как

правильные «на тот момент, когда они их принимали». Указание, что они правильно сделали предыдущий выбор «на основании доказательств и информации, которую имели в то время», может помочь освободить их от предшествующих обязательств и позволит сосредоточиться на вашем предложении без того, чтобы потерять лицо или показаться непоследовательными.

19. Какие советы по технологии убеждения позаимствовать у Бенджамина Франклина. Бенджамин Франклин: «Тот, кто однажды сделал вам одолжение, сделает его еще раз и с большей охотой, чем тот, кто вам обязан». В случае необходимости взаимодействия с неприятными людьми просьба об одолжении может показаться довольно смелым поступком. Но подумайте о следующем: если вы в настоящее время ничего не получаете от своего общения (необщения) с этим человеком, то худшее, что может случиться, – вы останетесь в тех же отношениях. Поэтому попробуйте. Вам действительно нечего терять.

20. Когда небольшая просьба может привести к длительным взаимоотношениям. Наши исследователи ходили от двери к двери с просьбой о пожертвованиях для Американского онкологического общества. Представившись, они спрашивали жителей, не согласятся ли те помочь и пожертвовать. Просьба к половине жителей на этом и заканчивалась. Тогда как просьбу к другой половине сотрудник завершал фразой: «Поможет даже пенни». Исследование показывает, что, когда вам требуется помощь окружающих и вы сообщаете, что «даже небольшая помощь является приемлемой и важной», это является эффективной стратегией.

21. Начинать с низкого старта – или с высокого? Что заставляет людей покупать. Ebay.com создала чрезвычайно успешную модель бизнеса, основой которой является интернет-аукцион. Ученый-бихевиорист Джиллиан Ку и ее коллеги предположили: когда начальная цена на товар высока, то вы, как потенциальный покупатель, вероятно, думаете, что этот товар является более ценным, чем если бы его исходная цена была ниже. Тем не менее они предположили, что все наоборот: низкие стартовые цены приводят к высокой окончательной стоимости продаж, и это объясняется тремя причинами.

Во-первых, потому что стартовые цены на аукционах действуют как некоторый барьер для входа. С этой точки зрения более низкие стартовые цены лучше, так как они поощряют к участию всех, кого заинтересовал данный товар. Во-вторых, увеличение трафика, отражаемое общим числом заявок, а также большое количество претендентов, привлеченных низкой стартовой ценой, выступает как социальное доказательство для новых претендентов. Потенциальные участники обнаружат социальное подтверждение его ценности, и это подтверждение побудит их присоединиться. В-третьих, существует большая вероятность, что участники торгов за лоты с низкими стартовыми ценами, особенно те, кто вступил в начале, будут тратить все больше времени и усилий и повышать свои ставки, чтобы оправдать время и энергию, которые они уже потратили.

Существует, однако, одна важная оговорка: исследователи обнаружили, что критическим фактором повышения эффективности низкой стартовой цены является социальное доказательство. Поэтому, когда трафик некоторого лота ограничен, низкая стартовая цена окажется меньше ожидаемой.

22. Как себя показать и позером не выглядеть. Зная что-то лучше других, вы хотите, чтобы об этом узнал весь мир. Но когда вы делаете попытку передать свой опыт окружающим и завоевать их расположение, вас могут счесть хвастливым и тщеславным. Что же делать? Можно попросить кого-то другого говорить от вашего имени. Этот подход на протяжении многих лет широко используется общественными деятелями: лекторами, писателями, исполнителями и др. В идеале это должен быть человек, по-настоящему уверенный в ваших знаниях и умениях. В противном случае он может заняться этим за плату. Но не оттолкнет ли людей факт, что представляющему вас человеку платят за то, чтобы он вас хвалил? Нет, если они совершат одну из самых распространенных людских ошибок, которую социальные психологи часто называют фундаментальной ошибкой атрибуции. Наблюдая за поведением другого человека, мы склонны недооценивать роль ситуативных факторов (например, денег), которые участвуют в формировании его поведения.

Люди не придают этой информации должного значения. Значит, оплаченный посредник, подтверждающий ваши способности, все еще является эффективной формой убеждения. Недавно у одного из нас была возможность поработать с агентством недвижимости. В этом агентстве два отдела: продаж и аренды. Клиенты, звонившие в офис, обычно сначала беседовали с секретарем в приемной, которая, узнав, какой отдел им нужен, сообщала: «Ах, сдача в аренду, вам необходимо

поговорить с Сандрой», или: «Вам нужен отдел продаж – давайте я соединю вас с Питером». После нашего совета людям, которые хотят получить более подробную информацию об аренде, отвечают так: «Ах, сдача в аренду, тогда вам необходимо поговорить с Сандрой, она более пятнадцати лет занимается арендой недвижимости в этом районе. Давайте я соединю вас». А тем, кто хочет получить информацию по поводу продажи собственности, говорят: «Соединяю вас с Питером, нашим руководителем отдела продаж. Питер имеет двадцатилетний опыт продажи недвижимости; как раз недавно он продал земельный участок, очень похожий на ваш».

Существует ли другой способ ненавязчиво продемонстрировать свою компетентность, не создавая ощущения хвастовства? Есть. Показывайте тем, кого вы хотите убедить, свои дипломы, сертификаты и награды. Вы честно заработали их, так пусть теперь они поработают на вас и помогут вам заслужить доверие аудитории.

23. Почему опасно быть самым умным человеком в комнате. Ученый-бихевиорист Патрик Лафлин и его коллеги показали: подходы и результаты у групп, в которых над решением проблемы работают совместно, не только лучше, чем у среднего сотрудника-одиночки, но даже чем у лучшего специалиста в группе, если он тоже один. Слишком часто лидеры, в силу большего опыта, мастерства и мудрости считающие себя самыми способными, не в состоянии попросить помощи у членов команды. Лучшее решение лидера, работающего индивидуально, окажется хуже, чем решение менее квалифицированного человека, но работающего с коллективом. Во-первых, принимающий решения одиночка не может сравниться по разнообразию знаний и точек зрения с коллективом из нескольких человек. Советы окружающих могут стимулировать мыслительные процессы, которые не начались бы при работе в одиночку. Все мы можем припомнить случаи, когда после комментария коллеги в голове что-то щелкнуло, и мы вдруг все поняли, а сам коллега хотя и не понял, но вызвал ассоциации. Во-вторых, те, кто ищет решение в одиночку, теряет и другое существенное преимущество – силу параллельной обработки. В то время как в коллективе подзадачи проблемы распределяются на многих людей, одиночке приходится выполнять все самому.

Но не является ли полное сотрудничество рискованным? Мы не советуем принимать совместные решения. Окончательный выбор всегда должен делать лидер. Но процесс поиска информации должен быть коллективным.

24. Чему научит капитанизм. Помимо опасностисчитать себя самым умным в комнате существует еще одно обстоятельство, которое может оказаться настолько же (если не более) опасным, – когда окружающие считают вас самым умным человеком. Руководители часто не замечают влияния, которые их статус и опыт оказывают на окружающих людей. Поведение такого рода получило название капитанизм – из-за иногда смертельной пассивности членов экипажа, когда капитан принимает явно неправильное решение. Специалисты, изучающие аварии, неоднократно прослушивали записи катастроф, свидетельствующие об очевидной ошибке капитана, не исправленной другим членом экипажа.

Лидеры должны знать об этом, чтобы, в следующий раз принимая важное решение в своем офисе или в зале заседаний совета директоров, учитывать данный фактор. Когда лидеры не просят помощи у членов команды, а члены команды не способны отстоять свое мнение, образуется порочный круг. Он приводит к ухудшению качества решений, неправильному выбору и ошибкам, которых вполне можно было бы избежать. Совместное руководство, при котором приветствуются возражения высококвалифицированного персонала, может быть ключом к разрушению этого порочного круга. И немного смирения лидерам также не повредит. Просто не забывайте контролировать свое эго.

25. Как могут взаимоотношения в коллективе привести к чудовищным катастрофам. В историю освоения космоса в США навечно вписаны два дня общенационального траура. Тщательное изучение неудач выявило одну главную причину: низкую культуру принятия решений в НАСА. Как мы можем создать на рабочем месте такую культуру взаимоотношений, которая позволяла бы окружающим убеждать нас, что мы не правы?

Изучая реальные неудачи, такие как вторжение Кеннеди в залив Свиней и уотергейтский скандал Никсона, социальный психолог Ирвинг Янис разработал теорию, каким образом группы принимают плохие решения. Это происходит за счет «группового мышления» – разновидности группового принятия решений, при котором члены группы больше заинтересованы в том, чтобы ладить и соглашаться друг с другом, чем в поиске и критической оценке альтернативных взглядов и идей.

Чаще всего это вызвано стремлением к сплоченности группы, изоляцией от внешних влияний и авторитарными лидерами, которые просто доводят свое мнение до сведения окружающих.

Групповое решение может быть улучшено путем поощрения критики и скептицизма по отношению ко всем точкам зрения, особенно тем, которые поддерживают лидеры группы. Для эффективного использования стратегии руководители должны создавать открытое и честное окружение, когда отдельные мнения приветствуются и рассматриваются, а возмездие никому не грозит. Но самое важное, что даже когда решение принято, группа вновь собирается для обсуждения любых возможных сомнений. Кроме того, – и часто это имеет решающее значение – необходимо приглашать внешних экспертов, менее предвзятых в оценках. Это особенно эффективно, когда становится понятным, что поиск в своей организации – проявление близорукости. Внешний эксперт позволяет команде узнать то, что уже известно в другой культуре.

26. Кто умеет лучше убеждать – адвокат дьявола или истинный нонконформист. Когда создается впечатление, будто все члены команды изначально согласны по какому-то вопросу, плодотворным подходом часто является поддержка альтернативных точек зрения. Это оказывается еще важнее, если учесть потенциально разрушительные последствия группового мышления и групповой поляризации. В этом случае мнение большинства в группе становится тем более радикальным, чем больше оно обсуждается (подробнее см. Эдвард де Боно. Шесть шляп мышления).

Для того чтобы в единодушной группе появилось более творческое и комплексное мышление, достаточно включить в нее одного нонконформиста. Бо́льшая часть членов группы пытаются понять, почему нонконформист так уверен в своих тезисах. В ходе процесса они приходят к лучшему пониманию проблемы и могут рассмотреть ее в более широкой перспективе.

27. Когда правильный путь неправилен. Обучение – то же влияние на окружающих. Если вы хотите добиться максимального влияния на будущее поведение сотрудников, вам ясно, какие программы подготовки нужно использовать. Многие компании сосредоточивают обучение исключительно на позитивном опыте (иными словами, на том, как принимать правильные решения). Но результаты исследования показывают: значительную часть подготовки следует посвятить тому, какие ошибки совершены в прошлом и каким образом их можно было (и будет) избежать.

28. Как превратить слабость в силу. Почти полвека назад рекламная фирма Doyle, Dane и Bernbach обеспечила успешный выход на рынок США «Фольксваген Жук». При продвижении бренда она не подчеркивала его сильные стороны, например относительную дешевизну или умеренный расход топлива. Вместо этого она рекламировала его слабые стороны. Подзаголовки рекламных объявлений включали такие лозунги, как «Уродливый только снаружи» и «Этот уродец дольше прослужит». Каким образом при такой рекламе удалось продать так много машин? Упоминание о небольшом недостатке продукта создает ощущение, что рекламная кампания является честной и заслуживающей доверия. Доверие помогает при продвижении по-настоящему сильных сторон продукта – в случае «Жука» это умеренный расход топлива и доступная цена.

29. Какие ошибки заставляют раскошелиться. Франсуа, герцог де Ларошфуко, французский писатель и моралист XVII века, писал: «Мы признаемся в своих маленьких недостатках только для того, чтобы убедить людей, что у нас нет больших». Тем самым он предвосхитил поразительный успех рекламной кампании знаменитого «Фольксвагена Жука». Исследование, проведенное социологом Гердом Боне и его коллегами, содержит вывод: для максимальной убедительности таких двусторонних призывов между обнародованными отрицательными и положительными качествами должна существовать четкая связь.

Заявление типа: «По сравнению с конкурентом цена нашего продукта на 20 процентов больше, но это будет более чем компенсировано, если учесть продолжительность его работы и сокращение затрат на его обслуживание» окажется более убедительным, чем утверждение: «Наш новый продукт стоит дороже, зато он намного быстрее действует и занимает меньше места, чем продукт конкурента».иИными словами, ведите разговор так, чтобы после обсуждения каждого недостатка следовало связанное с ним достоинство и нейтрализовало недостаток.

30. Когда нужно признать, что вы были не правы. Ученый-социолог Фиона Ли и ее коллеги предположили: организации, приписывающие неудачи внутренним причинам, не только выиграют во мнении общества, но и получат прибыль. Они утверждают, что, обнародовав внутренние,

потенциально управляемые неудачи, вы создадите впечатление, что организация в высокой степени контролирует свои ресурсы, а значит, управляет своим будущим. Они также предположили: общественность допускает, что у компании есть план изменения методов работы в первую очередь для решения проблем, из-за которых возникли неприятности. Результаты этого исследования показывают: если вы ищете виноватого и указываете на внешние факторы, а не на себя, очень возможно, что вы и ваша организация окажетесь в проигрыше.

31. Когда порадует неработающий сервер. Социологи Чарльз Наквин и Терри Клатцберг предположили, что когда в качестве основной причины происшествия организации ссылаются на технические устройства, а не на человеческие ошибки, то клиенты склонны их прощать. Почему? Результаты исследования показывают, что когда люди узнают причину проблемы, то думают, можно ли было ее избежать. А несчастные случаи, вызванные ошибками людей, не представляются неизбежными, в отличие от вызванных техническими неполадками. Если вы сами оказались в незавидном положении и должны объявить о проблеме или задержке, вызванной техническими трудностями, следует как можно скорее предоставить информацию пострадавшим. Это приведет к двойному эффекту. Во-первых, вы представите себя желающим помочь, информированным, поддерживающим пострадавших. Во-вторых, дадите им понять, что знаете источник неполадки, а поэтому проконтролируете его в будущем.

32. Как сходство меняет результат. Социальные психологи обнаружили: мы, как правило, хорошо относимся к некоторым нюансам, связанным лично с нами, например таким, как наши имена. Например, факты свидетельствуют: человек охотнее выполнит просьбу незнакомца, если узнает, что они родились в один день. Потенциальные клиенты более восприимчивы к уговорам продавца, похожего на них по некоторым параметрам, которые могут включать имя, убеждения, родной город или альма-матер. Указание на сходство может быть и первым шагом к решению серьезного конфликта с другими сотрудниками или даже соседом.

33. Как имя определяет судьбу. Оказывается, что наши имена и фамилии влияют на важные и определяющие жизнь решения, такие как выбор карьеры или места проживания. Людей привлекают профессии с названиями, похожими на их имена. Оказывается, тяготение к предметам, названия которых схожи с нашими именами, играет роль и в других важных областях жизни, в том числе в выборе места, где мы решаем поселиться.

34. Как получить чаевые от тех, кому мы их даем. Исследование Рика ван Баарена посвящено проверке идеи, что точное повторение слов клиента увеличивает чаевые официанта. Почему зеркальное отражение другого человека приводит к щедрости? Возможно, это связано с нашей природной склонностью предпочитать людей, похожих на нас. Сходство в поведении людей вызывает между ними чувство симпатии и укрепляет связи. Люди говорят, что имитация – это высшая форма лести. Но эти стратегии показывают, что имитация также является и одной из базовых форм убеждения.

35. Какая улыбка заставит мир улыбнуться в ответ. «Улыбнись, и тебе улыбнется весь мир». Но если вы улыбаетесь неискренне, то в ответ люди могут нахмуриться. Так как же нам поощрять других, чтобы получать положительный результат? Одна из возможностей для менеджеров сервис-ориентированных компаний может состоять в том, чтобы устраивать для сотрудников эмоциональные тренинги, которые научат их лучше управлять своим настроением или поднимать его. Многие из нас тратят слишком много времени на выискивание ошибок окружающих людей. Если вместо этого мы будем искать положительные стороны, которые нам нравятся, то станем больше их любить, и в результате они тоже будут больше любить нас.

36. О чем расскажет чрезмерный запас кухонных полотенец. В течение пяти последних десятилетий исследователи процесса убеждения снова и снова приходят к выводу: редкие и уникальные предметы имеют для нас большую ценность. Если вы занимаетесь бизнесом, то должны предоставлять клиентам информацию о том, что действительно является редким и уникальным в ваших товарах и услугах. Просто и честно указывая, что ваши продукты, услуги, время или помощь ограничены, вы доводите их ценность до такого уровня, когда люди начинают больше ценить и их, и вас. Многие научные исследования подтверждают силу влияния дефицита на принятые решения. Действие принципа дефицита можно наблюдать и в повседневной жизни. Однако существует менее материальная область, в которой этот принцип действует еще более мощно, – это область

информации. Исследования показали, что информация, которая является эксклюзивной, считается вдвойне более ценной и убедительной.

37. Что можно выиграть, утратив. 23 апреля 1985 года компания Coca-Cola приняла решение, которое журнал Time позже назвал «маркетинговым фиаско десятилетия». Удаление оригинальной кока-колы с прилавков означало не просто ее недоступность, но еще и потерю того, что люди привыкли иметь всегда. А более сильная чувствительность к возможной потере, чем к возможной выгоде, – лучше других подтвержденный социологический закон. Ученые-бихевиористы Даниэль Канеман и Амос Тверски были первыми, кто исследовал и ввел понятие «отвращение к потере». Оно объясняет довольно большую часть человеческого поведения в сфере финансов, принятия решений, ведения переговоров и убеждения (подробнее см. Канеман, Словик, Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения).

Например, одним из следствий отвращения к потере является побуждение неопытных инвесторов преждевременно продавать те акции, стоимость которых возросла, – они не хотят терять то, что уже получили. С другой стороны, то же желание избежать потери заставляет этих инвесторов держаться за акции, которые подешевели после покупки. Поскольку продажа акций в этот момент принесет формальный и бесповоротный убыток инвестициям, многие из неопытных инвесторов неохотно принимают это решение, что часто приводит к еще бо́льшим потерям.

Отвращение к потере не менее важно с точки зрения маркетинга. Вместо формулировки: «Воспользуйтесь этой возможностью попробовать нашу новую продуктовую линейку с 20-процентной скидкой» маркетологам следует использовать формулировку: «Не упустите возможность попробовать нашу новую линейку продуктов с 20-процентной скидкой». В последнем случае они покажут аудитории, что, поскольку сделка имеет ограничения (например, доступна в течение некоторого времени), потребители могут потерять возможность приобрести продукцию с предложенной скидкой.

Сообщения о потерях являются не менее убедительными и для нас самих. Исследователи из Калифорнийского университета провели следующий эксперимент: выдавая себя за представителей местной компании коммунальных услуг, они призывали домовладельцев проводить рекомендуемые меры по экономии энергии. Причем одной группе сказали, что после проведения указанных мер они будут экономить по 50 центов в день, а другой – что в случае отказа от этих мер потери составят по 50 центов каждый день. После этого процент участников во второй группе повысился в три раза. Заметьте, что в данном примере между сообщениями не было экономической разницы: 50 центов остаются 50 центами. Но психологический подход с использованием отвращения к потере в три раза повысил убедительность сообщения.

38. Какие два слова повышают вашу способность убеждать. Ученый-бихевиорист Эллен Лангер и ее коллеги решили изучить убеждающую силу слов *потому что*. Это исследование показало уникальное мотивационное влияние слов *потому что*. Они получают силу убеждения от постоянной ассоциации: в течение нашей жизни за словами потому что обычно следует позитивное обоснование. Эти результаты напоминают нам, что все просьбы необходимо сопровождать обоснованием, даже если вы думаете, что причины совершенно ясны. И еще одно важное замечание: слова потому что работают в обоих направлениях. Поэтому вы должны постараться сделать так, чтобы окружающие люди говорили потому что и вам. Один из эффективных способов укрепить деловые связи и уверенность клиентов в вашей компании – это попросить ответственных сотрудников фирм-клиентов объяснить, почему они пользуются вашими услугами.

39. Когда просьба обосновать является ошибкой? Исследования показывают: прежде чем просить вашу аудиторию назвать несколько причин в подтверждение вашей позиции, важно учесть, насколько легко они смогут это сделать. Если задача кажется относительно трудной, попросите их назвать одну-две причины. В психологии легкость или трудность преодоления называется *беглостью восприятия*. Другие исследования показали, что на решение потребителей также влияет степень легкости и трудности создания мысленного образа того, как будет использоваться этот продукт.

40. Как простота названия повышает ценность продукта. По данным социологов Адама Альтера и Даниэля Оппенгеймера, обычно люди испытывают бо́льшую привязанность к словам и именам, которые легко произносятся. Они утверждают, что отношение людей к названию компаний и базовым символам, легко читаемым и произносимым, более благосклонно, чем к сложным.

Исследователи также обнаружили, что убедительность сообщений, написанных от руки, зависит от почерка: чем хуже почерк, тем менее убедительно сообщение. Как и в процессах, описанных в двух последних главах, это объясняется тем, что читатели могут по ошибке перенести трудность при чтении сообщения, написанного плохим почерком, на ощущение убедительности самого сообщения.

Недавние исследования показали, что использование слишком сложного языка производит эффект, прямо противоположный желаемому: из-за трудности понимания языка сообщение кажется менее убедительным, а автор воспринимается как менее умный.

41. Как стихи придают убедительность. Зарифмованная реклама более приятна, лучше запоминается и ее легко процитировать окружающим. Исследователи объяснили, что рифмованные фразы обеспечивают более высокую беглость восприятия, а это означает, что они легче усваиваются, чем нерифмованные. Поскольку люди склонны основывать точность оценок, по крайней мере частично, на беглости восприятия, рифмованные высказывания оцениваются как более точные.

42. Что бейсбол может рассказать об убеждении. В бейсболе довольно часто можно увидеть, как перед разминкой игроки надевают на биту утяжеляющее кольцо. По мнению профессиональных игроков, после нескольких взмахов утяжеленной битой неутяжеленная кажется сравнительно легкой. Принцип, лежащий в основе этого, известен в социологии как перцептивный контраст. То, что вы испытываете при первом действии, влияет на ваше ощущение при последующем.

Эта идея может быть применена к продажам. Представьте себе, что ваша компания продает линейку продуктов и вы уверены, что один конкретный продукт лучше всего подойдет вашим потенциальным клиентам. Вы должны организовать встречу так, чтобы у вас осталось достаточно времени на обсуждение его достоинств после того, как вы более коротко обсудите другой продукт.

Перцептивный контраст предлагает очень эффективное средство убеждения. Например, компания по благоустройству домов смогла увеличить продажи одного из самых дорогих горячих бассейнов для заднего двора более чем 5 раз, честно говоря перспективным клиентам, что многие покупатели самых дорогих моделей сообщили, что купить такой бассейн – все равно что добавить к дому дополнительную комнату, а затем спрашивая, сколько будет стоить пристроить дополнительную комнату к их дому. После этого 7000 фунтов казались значительно меньшим расходом: пристройка выходила в два раза дороже.

43. Как получить фору в вопросах приверженности. По мнению исследователей Нуньес и Дрезе, рефрейминг программы, когда она начата, но не закончена, более мотивирует людей к ее завершению, чем не начатая программа. Чем ближе люди к достижению цели, тем больше усилий они прикладывают. Когда вы просите другого человека оказать вам помощь, то должны показать ему, что он уже сделал ряд шагов на пути к выполнению задачи.

44. Как убедит коробка карандашей. Исследователи Элизабет Миллер и Барбара Кан обратили внимание на новые названия цветов и попытались понять, как они влияют на предпочтения потребителей. В рамках своего исследования они различают четыре категории названий цветов и запахов:

1) общие, типичные и неуточненные (например, синий);
2) общие описательные, которые являются типичными и уточненными (например, голубой);
3) неожиданные описательные, которые являются нетипичными и уточненными (например, зеленый, как лягушонок);
4) неоднозначные, которые являются нетипичными и неуточненными (например, миллениум оранжевый).

45. Как составить сообщение, чтобы оно работало, работало и работало? Психологические исследования ясно показывают: реклама в СМИ должна быть дополнена размещением запоминающегося товарного знака в магазинной экспозиции и на упаковке продукта для улучшения памяти потребителей и выбора товаров на основе этих воспоминаний.

46. Какой предмет убедит людей подвергнуть сомнению свои ценности. Никто не сомневается, что главная цель зеркала – показать, как мы выглядим со стороны. Но зеркало – это еще и окно, позволяющее увидеть – что, быть может, еще важнее, – как мы хотим выглядеть. Когда мы видим себя в зеркале, то стараемся действовать более социально желательным способом.

В повседневной жизни мы можем использовать зеркала, чтобы максимально убедить окружающих вести себя более социально желательным образом. Правильно поставленные зеркала способствуют тому, чтобы дети лучше вели себя по отношению друг к другу. Еще одной точкой приложения исследования является возможность сокращения воровства. Менеджеры, которые занимаются вылавливанием ворующих сотрудников, например, на складах, могут обнаружить, что в этом смысле зеркала прямо-таки творят чудеса!

Если установка зеркал в нужных местах не оправданна, то существуют две другие возможности, которые производят аналогичный эффект. Во-первых, социальный психолог Эд Динер и его коллеги обнаружили, что таким же воздействием обладает просьба назвать свои имена. Просьба к детям и сотрудникам носить бейджики с именами должна заложить основу для более желательного поведения. Во-вторых, последние исследования ученых Мелиссы Бейтсон и ее коллег показали, что, если просто повесить на стену картину, на которой нарисованы глаза, она заставит людей действовать более сознательно.

47. Оказывает ли печаль отрицательное влияние на результаты переговоров. Социальные психологи Дженнифер Лернер и ее коллеги решили изучить, как такая эмоция, как грусть, может повлиять на поведение людей при покупках и продажах. Печальные покупатели были готовы приобрести товар приблизительно на 30% дороже, чем эмоционально нейтральные. А грустные продавцы были готовы расстаться с товарами за цену приблизительно на 33% ниже, чем их эмоционально нейтральные коллеги. Какое отношение имеет это исследование к вам? Прежде чем принять важное решение, начать важные переговоры или ответить на недружелюбное письмо по электронной почте, поймите, в каком эмоциональном состоянии находитесь. Если перед этим у вас были эмоциональные переживания, следует постараться воздержаться от переговоров. Небольшая задержка позволит эмоциям улечься и сделать более рациональный выбор.

48. Как эмоции меняют эффективность убеждения. Ученые Кристофер Зее и Юваль Роттен Штрайх утверждали: такие события, как вспышка атипичной пневмонии, вызывают нарушение способности людей высказывать суждения и принимать решения не потому, что возникают негативные ощущения, а из-за сильных эмоций. Конкретно они утверждают, что эмоции делают людей менее чувствительными к различиям между величинами. Люди скорее будут уделять внимание просто наличию или отсутствию события.

49. Что заставляет людей верить всему, что они читают. Когда ставки высоки, люди обычно имеют достаточно когнитивных ресурсов и достаточную мотивацию, чтобы отвергнуть заявление, производящее впечатление ложного. Но когда человек устал, он склонен к большей доверчивости из-за снижения когнитивной энергии и мотивации, вызванного истощением. Это приводит к тому, что процесс понимания пресекается прежде, чем могла бы наступить стадия отвержения. Поэтому в такой ситуации люди легче верят слабым аргументам или совершенной лжи. Но не только лишение сна или усталость снижают нашу сопротивляемость убеждению. Исследования показали, что такой же эффект на восприимчивость людей к влиянию оказывает отвлечение, даже если это отвлечение было очень коротким.

50. Повышают ли «три-мет лаборатории» ваше влияние. Существуют лекарства от всех заболеваний. Однако вы очень удивились бы, узнав, что существует препарат под названием 1,3,7-триметилксантин, снижающий нашу способность противостоять убеждениям, если мы принимаем его сами, и повышающий нашу способность убеждать, если мы даем его другим. В настоящее время препарат широко доступен в «три-мет лабораториях», которые находятся на каждом углу. Этот препарат чаще называют кофеином, а «три-мет лаборатории» более известны как кафе. Скажем, у вас есть презентация по поводу продаж. Вы хотите провести ее для нового клиента. Хорошим временем для проведения презентации является более раннее время, когда клиенты только что выпили утренний кофе. Но даже если вы не можете выбрать время суток, наличие под рукой кофе или напитков с кофеином сделает вашу аудиторию более восприимчивой.

Влияние в XXI веке

В XXI веке наши отношения с людьми внутри и за пределами наших организаций изменились. Во-первых, широкое использование интернета привело к изменению повседневного общения. Во-вторых, мы чаще, чем когда-либо, сталкиваемся с представителями других культур.

Влияние через интернет. Сотрудникам US Cellular, США по пятницам больше не разрешается общаться друг с другом по электронной почте. Политика пятниц оказалась успешной и послужила важным напоминанием о роли, которую личное взаимодействие играет в укреплении взаимоотношений. Исследователи обнаружили, что переговоры по электронной почте снижают вероятность обмена личной информацией, которая обычно помогает установить более тесный контакт, что в итоге приводит к ухудшению результатов переговоров. Но электронная связь может быть вредна для убеждения и по другой причине: при ней чаще возникает недопонимание.

Ученый-бихевиорист Джастин Крюгер предположил, что недопонимание вызвано отсутствием невербальных сигналов (модуляции голоса или жесты), которые при личном общении являются важными признаками, указывающими на истинный смысл сообщения, даже когда его вербальное содержание неоднозначно. К сожалению, отправителям просто не приходит в голову, что их сообщения могут быть неправильно поняты! Поскольку отправители, создавая сообщения, имеют полный доступ к своим намерениям, им кажется, что он есть и у получателя. Перед отправкой электронного письма взгляните на свое сообщение свежим глазом. Надо понять, какие именно аспекты текста могут быть неправильно поняты получателем. Тогда вы сможете изменить сообщение и уточнить, что имеете в виду.

Массовые рассылки с просьбой по электронной почте, в которой каждый может видеть имена остальных получателей, производят так называемую диффузию ответственности.

Глобальное влияние. Люди в мире по-разному произносят «да», но значит ли это, что стратегии, с помощью которых мы убеждаем их сказать «да», должны различаться в зависимости от культурных корней? Хотя основные принципы социального влияния и многие стратегии, которые мы обсуждали в этой книге, являются мощным средством убеждения во всех культурах, последние исследования показывают: существуют тонкие отличия в том, как вы должны адаптировать тактику и сообщения к культурному фону человека, которого пытаетесь убедить. В сущности, эти отличия являются результатом различных культурных норм и традиций, заставляющих людей из разных сообществ придавать преимущественное значение тем или иным сторонам убеждающих сообщений.

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

Как влияет на процесс убеждения показатель «индивидуализм – коллективизм»? Индивидуализм – это тип ориентации, при котором наивысший приоритет имеют предпочтения и права личности. При коллективизме наивысший приоритет отдан предпочтениям и правам группы. Маркетинговые кампании должны быть адаптированы к культурным ориентациям общества, в котором они проводятся. Исследование Хан и Шавитт показывает: люди, принадлежащие к индивидуалистическим культурам, склонны придавать большее значение собственному опыту. В то же время люди, принадлежащие к коллективистским культурам, как правило, придают большее значение опыту ближайшего окружения.

Две основные функции общения: когда мы общаемся, то передаем информацию, а также выстраиваем и поддерживаем связи с окружающими. Индивидуалистические культуры уделяют больше внимания информационной функции общения, тогда как в коллективистских культурах большее внимание уделяется поддержанию отношений.

Влияние в действии. В этой книге мы попытались обсудить действие социального влияния с научной точки зрения. Мы полностью положились на немалый объем исследований, проведенных по социальному влиянию и убеждению. Ниже приведено несколько примеров того, как менеджеры этично и эффективно применили одну или несколько научных стратегий.

Ник Поуп, директор по обучению торгового персонала (Европа, Ближний Восток, Африка) компании Bausch and Lomb: Один из способов развития отношений с клиентами – пригласить их на образовательные презентации и встречи. Чтобы увеличить явку в соответствии с принципом обязательности и последовательности, прежде чем пригласить покупателей на важную встречу, мы просим: а) указать, что конкретно интересует их в этой теме; б) написать несколько вопросов, на которые они хотели бы получить ответы. Когда они получают приглашение, мы указываем, что на некоторые из вопросов ответит приглашенный лектор, специалист по теме. Когда мы начали

применять этот принцип, то понимание, что заданный вопрос (который они уже решились задать) может быть разобран на открытом форуме, резко увеличило количество участников.

Брайан Ахерн, Государственные компании по страхованию автомобилей, Колумбус, Огайо: Одной из моих обязанностей является помощь в вербовке новых независимых агентств, которые смогут представлять нашу компанию. Понимая, как дефицит побуждает людей к действию, мы начали ближе к концу сообщений вставлять фразу вроде: «Каждый год перед нами стоит цель выбора нескольких новых агентств для сотрудничества. В 2006 году их количество увеличится до 42 в 28 штатах, в которых мы предлагаем свои услуги. В настоящее время мы уже подобрали больше 35. Мы искренне надеемся, что ваше агентство займет одно из мест, оставшихся у нас до конца года». Мы сразу заметили разницу! Уже через несколько дней мы начали получать запросы.

Кэти Франьоли, Группа по разрешению конфликтов, Даллас и Сан-Диего: Я адвокат. Моя работа заключается в том, чтобы встречаться с противоборствующими сторонами, участвующими в судебном процессе, и помогать им разрешать споры. До того как я прочитала о психологии убеждения, я позволяла сторонам излагать свои денежные требования открыто, так что это могла слышать другая сторона. Но как только я поняла принцип последовательности, то стала обращаться к каждой стороне с просьбой воздержаться от денежных требований или предложений до тех пор, пока я не встречусь с ними с глазу на глаз. Я поняла, что сделанные вслух заявления мешают достижению компромисса. Чем больше народу слышат требования, тем труднее сдвинуть людей со своих позиций! После этого число достигнутых мною соглашений резко возросло.