

Хейли, Доусону и Лии.
Я всю жизнь терпеть не мог,
когда мной командовало начальство...
Пока у меня не появились внуки,
которые стали командовать мной.

Оглавление

Благодарности	11
Примечание автора	13

Часть 1

ПРЕ-УБЕЖДЕНИЕ: ФРОНТАЛЬНАЯ ЗАГРУЗКА ВНИМАНИЯ

ГЛАВА 1. Пре-убеждение. Введение	19
Пре-убеждение	20
Большое сходство	27
Большая разница	30
Все дело во времени	32
ГЛАВА 2. Привилегированные моменты	41
Все дело в фокусе	44
Прицельная подача	46
Достаточно ли вы любите приключения, чтобы рассмотреть революционную модель влияния?	50
Правила и табу сфокусированного внимания	53
ГЛАВА 3. Важность внимания	57
Что заметно, то и важно	58
К вниманию — с черного хода	65
Управление фоном	65
Приглашение к благоприятной оценке	71
Переключение ближайшей задачи	77

ГЛАВА 4. Что в фокусе — то и есть причина	84
Пользуясь возможностью	87
Унося жизнь	89
ГЛАВА 5. Повелители внимания № 1: аттракторы	106
Сексуальные стимулы	107
Угрожающие стимулы	111
А теперь о другом: меняйся — и быстро!	118
ГЛАВА 6. Повелители внимания № 2: магнетизеры	124
Информация о самом себе	125
Незавершенность	129
Таинственность	134
 Часть 2. ПРОЦЕССЫ: РОЛЬ АССОЦИАЦИЙ	
ГЛАВА 7. Первичность ассоциаций:	
«Я ассоциирую — следовательно, мыслю»	145
Мыслить — значит ассоциировать	145
Не говори зла — и не станешь его причиной	147
«Случайные» воздействия слов	149
Метафора — это метадверь к переменам	152
Добавь тепла	158
Наша неизменная любовь — мы сами	159
Я — это мы, а мы — круче всех	161
«Легкость» решает все	163
ГЛАВА 8. Убедительная география: в нужном месте, на нужном пути	167
То, что уже есть в нас	172
Парадокс позитивности	176
То, что уже есть в них	184
ГЛАВА 9. Механизмы пре-убеждения: причины, ограничения и коррективы	189
Подготовлены и ждут	189
Новые вопросы — удивительные ответы	191
Планы «если/когда — то/тогда»	197
Предупрежден — значит, вооружен	201

Просто напоминания	202
Признаки скрытого намерения убедить: чуть больше назойливости, чем надо	204
В обход сознания	206

Часть 3. **ЛУЧШИЕ МЕТОДЫ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРЕ-УБЕЖДЕНИЯ**

ГЛАВА 10. Шесть главных дорог к переменам: широкие проспекты как кратчайшие пути	213
Взаимность	216
Благорасположение	222
Социальное доказательство	225
Авторитет	230
Дефицит	235
Последовательность	237
Что еще можно сказать об универсальных принципах влияния?	240
ГЛАВА 11. Единство № 1: совместное бытие	242
Единство	244
Совместное бытие	246
Родство	246
Место	254
ГЛАВА 12. Единство № 2: совместное действие	267
Симпатия	270
Поддержка	272
Музыка в борьбе за влияние	274
Две системы мышления	275
Взаимный обмен	280
Сотворчество	282
Хороший совет — просить совета	285
Собравшись вместе	288
ГЛАВА 13. Этичное применение: пре-пре-убедительные соображения	290
Трижды злокачественная структура организационной нечестности	297

Низкая производительность труда работников	298
Кадровая текучка	302
Мошенничество и злоупотребления работников	304
ГЛАВА 14. Пост-убеждение: последствия	311
Устойчивые перемены путем создания прочных обязательств	312
Создание продолжительного влияния путем подготовки окружающей среды	316
Убедительная география № 2: кто мы есть = где мы есть	320
Примечания	326
Алфавитный указатель	382

Благодарности

Я благодарен людям, которые помогли воплотить мою книгу в реальность. Этот список возглавляет Бобетт Горден, которая прожила ее вместе со мной, от первого до последнего слова, привнося в работу бесценный дар своего мощного интеллекта, безошибочного слуха и любящего сердца.

Другие мои помощники — Дуг Кенрик, Грег Нейдерт, Линда Демейн, Дженнифер Джордан, Джерри Аллен и Чарли Мангер — вычитывали отдельные главы или разделы и вносили дельные предложения.

Третьи — снабжали меня полезными отзывами о рукописи. Найджел Уилкоксон написал убедительную рецензию и дал прекрасные рекомендации. Эндрю Уайт показал мне, как текстовый материал можно подкрепить информацией, почерпнутой из интернет-источников.

Ричард Чалдини и Кэтрин Уонсли-Чалдини подолгу выслушивали чтения черновиков отдельных глав — и как-то ухитрились сохранять сосредоточенность и реагировать весьма ценными для меня наблюдениями и поддержкой — благодарю!

Анна Ропецка снабжала меня замечательными комментариями — и как глубокий мыслитель, и как человек, для

которого английский не является родным. Это побуждало меня оттачивать свою мысль и оптимизировать язык.

Наконец, два профессионала издательского дела требуют особого упоминания, поскольку каждый из них заслуживает не только моей благодарности, но и безусловной рекомендации для сотрудничества любому будущему автору. Мой агент Джим Левин провел меня через весь процесс написания и издания книги с неколебимыми профессионализмом, этичностью и проницательностью. Бен Лёнен, мой редактор в *Simon & Schuster*, всячески поддерживал этот проект и давал превосходные редакторские советы; книга значительно выиграла от его участия.

Мне очень повезло заручиться помощью всех этих людей.

Примечание автора

В 1946 году У.Х. Оден опубликовал стихотворение, в котором была строка, звучащая как строгое библейское предупреждение: «Не участвуй в собрании статистиков и не сотвори греха социологии» (см. *Примечание 1*). Долгое время даже высокопоставленные лица, ответственные за принятие решений, были согласны с ним — они предпочитали полагаться на интуицию, личный опыт и жизненную практику. Хотя терминология изменилась (статистики нынче стали аналитиками, а социология превратилась в бихевиоризм, науку о поведении), дни этого предрассудка миновали.

Их сменила эпоха «принятия решений с опорой на доказательства» — в бизнесе, управлении, образовании, оборонном комплексе, спорте. Это эпоха, которая ценит информацию, получаемую от аналитиков и ученых-бихевиористов. Я собственными глазами наблюдал подъем бихевиоризма — благодаря своему опыту как социального психолога и автора книги «Психология влияния».

Когда в 1984 году появилась на свет «Психология влияния», эффект от нее поначалу был небольшим. Продажи оказались настолько низкими, что мой издатель отозвал выделенный на книгу рекламный бюджет, объяснив, что не желает

«выбрасывать деньги на ветер». Мало кого из читателей интересовало, что думает какой-то психолог о социальном влиянии. Перелом в ситуации наступил через четыре-пять лет, когда продажи книги стали расти и поднялись до уровня бестселлера, на котором и остаются по сей день.

Кажется, я знаю, что именно изменилось и стало причиной этого подъема: *эпоха*. Идея принимать решения, основываясь на доказательствах, завоевывала все более широкое признание. А «Психология влияния» как раз предоставляла такие доказательства — от научных социопсихологических исследований к успешному убеждению. Прежде они были малодоступны и уж точно не собирались в одном удобном месте.

Два дополнительных фактора сыграли роль в нынешней популярности такого социально-психологического анализа и — как следствие — «Психологии влияния». Первый — развитие науки об экономическом поведении, новое понимание экономического выбора человека, которое бросило вызов классическому экономическому мышлению, а в определенных областях не оставило от него и камня на камне. Хотя поведенческая (бихевиористская) экономика застолбила собственную научную территорию, она интегрирует и социальную психологию (например, частую иррациональность поведения человека) и методологию (контролируемые эксперименты).

Некоторым моим коллегам кажется, что экономисты-бихевиористы украли у них заслуженную славу, объявляя разнообразные открытия своими собственными и не упоминая о существующих и очень похожих социопсихологических открытиях. Я не разделяю это возмущение. Хотя кое-какое наложение случается, оно не настолько обширно. Более того, если уж разбираться, экономисты-бихевиористы подняли общественный статус социальной психологии, усвоив некоторые ее постулаты и узаконив их в умах тех, кто принимает решения. Ведь было время — всего каких-нибудь десять лет назад, —

когда социопсихологов даже не думали приглашать на международные конференции по управлению или экономической политике. Опять же, эти дни канули в Лету.

Второй фактор — это новообретенная готовность психологов выносить свою работу на публику. И мне нравится думать, что «Психология влияния» помогла свершению этого переворота. До ее публикации большинство моих коллег не представляли свои открытия широкой аудитории, мы разве что делились ими друг с другом в научных журналах. Замечание ученого-правоведа Джеймса Бойла описывает главную причину этой ситуации: «Вы даже не представляете, что такое истинная снисходительность, если не слышали, как ученые произносят слово *популяризатор*».

Сегодня ситуация изменилась. Социальные психологи, равно как и мириад других ученых, изучающих поведение, общаются с самой широкой аудиторией с помощью популярных блогов, журнальных колонок, видеоматериалов и книг. В этом отношении наука о поведении переживает свой «золотой век».

* * *

Цель «Психологии согласия» — дать читателю полезную информацию о поведении, интересную и применимую в повседневной жизни. Эта книга показывает, что делают опытные коммуникаторы перед тем, как высказать свое мнение — высказать так, чтобы его приняли.

Из нового в книге — обостренное чутье к нужному моменту, свойственное таким коммуникаторам. Во все времена великие мыслители признавали мудрость предварительных шагов для обеспечения последующего успеха. Древнекитайский военный стратег Сунь-цзы заявлял: «Любая битва выигрывается

еще до ее начала». Консультантов учат завоевывать деловых клиентов, вначале добившись статуса «доверенного советчика». Дейл Карнеги говорил: «Можно завести больше друзей за два месяца, начав искренне интересоваться другими людьми, чем за два года, пытаясь заинтересовать людей собой». Все это мудрые советы. Но у них есть и недостаток: для их реализации требуются дни, недели или месяцы предварительной деятельности.

А можно ли увеличивать эффективность в одно мгновение — в последнее мгновение перед тем, как сообщение будет послано? Да! И это установленный факт. Мастера влияния способны усилить свой успех, зная, что сказать или сделать *прямо* перед обращением к собеседнику. Марк Туллий Цицерон, римский оратор I века до н. э., признавал мощь долгосрочных влияний на человеческое поведение, восклицая: «О времена! О нравы!» Книга «Психология согласия» дает вам гораздо более близкий и доступный источник влияния — «О мгновенье!».

Заключительное замечание касается примечаний, вынесенных в конец книги. Это не только цитаты из научных работ, но и дополнительная тематическая информация, которая расширит знания читателя. Соответственно их следует рассматривать — отчасти — как «цветные комментарии»* (*см. Примечание 1 в конце книги*).

* «Цветной комментарий» — термин из американского спорта. Он означает участие в комментировании спортивного матча основного комментатора и дополнительных — «цветных» — комментаторов, обычно тренеров или спортсменов, которые «расцвечивают» основной комментарий диалогами, рассказами, шутками. — Здесь и далее: *Прим. перев.*



Часть 1

**Пре-убеждение:
фронтальная
загрузка
внимания**

Пре-убеждение. Введение

Было время, когда я — как секретный агент — внедрялся в тренинговые программы для тех профессий, основная цель которых — побуждать нас говорить «да». Почти три года я прилежно записывал уроки, которые давали будущим продавцам автомобилей, директорам по маркетингу, рекламщикам, менеджерам по работе с клиентами, сборщикам пожертвований, пиарщикам и рекрутерам. Я пытался выяснить, какие методы надежно срабатывают снова и снова. Поэтому я отзывался на объявления о наборе учащихся или иным образом договаривался о своем присутствии на занятиях — и сидел в классе с блокнотом в руке, готовый впитывать мудрость, рожденную долгим опытом в бизнесе убеждения.

В рамках этих тренингов ученикам позволяли сопровождать матерого профессионала и наблюдать, как он ведет дела. Я всегда хватался за такие возможности обеими руками, потому что хотел понять, удастся ли мне выявить не только общие методы, но и то, что делают лучшие из практиков, чтобы добиться успеха.

И вскоре обнаружил один такой практический метод, который сотряс до основания мои прежние гипотезы. Я полагал,