

*Генрик Токсеус*



**ИГРА ВО ВЛАСТЬ**

*Управляйте всем и всеми*



# Хенрик Фексеус

## Игра во власть

*Текст предоставлен издательством*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19296905](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19296905)*

*Игра во власть: АСТ; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-17-087422-4*

### Аннотация

Хенрик Фексеус – знаменитый шведский психолог и специалист по невербальной коммуникации, автор нескольких бестселлеров и авторских методик, ведущий популярного шоу «Расплавленное сознание».

В этой книге он раскрывает тайны, которые до сих пор были известны лишь тем, кто достиг вершин власти. Непринужденно и убедительно Хенрик Фексеус объясняет, как достичь желаемого результата, даже если ваши планы предельно амбициозны.

# Содержание

Правила игры	10
1. Психологический конструктор. 16 способов заставить их поверить тебе	22
1.1. Повторяй, пока твои слова не станут правдой	25
1.2. Формируй истину	30
1.3. Не предлагай весь мир	37
1.4. Будь осторожен с максималистами	39
1.5. Если кто-то тебя опередил	42
1.6. Стань сильным, демонстрируя слабость	46
1.7. Удовлетворяй базовые потребности	50
1.8. Укрепляй или изменяй взгляды других	59
1.9. Влияй на мнение, отвлекая внимание	62
1.10. Формируй у других представление о них самих	66
1.11. Покажи, что они это уже делают	70
1.12. Управляй группой...	72
1.13. ...даже когда ее нет	75
1.14. Статус в кончиках пальцев	77
1.15. Контролируемый высокий статус	82
Конец ознакомительного фрагмента.	84

# Хенрик Фексеус

## Игра во власть

Henrik Fexeus

Maktspelet

© Henrik Fexeus, 2013

© Ю. Колесова, перевод на русский язык

© ООО «Издательство АСТ», 2015

\* \* \*

*Эту книгу я посвящаю своему сыну Мило, который в свои два года знает, как сочетать неотразимый шарм и бескомпромиссное злоупотребление властью, куда лучше, чем большинство из нас успевают усвоить за всю жизнь. Методы, описанные в этой книге, — для тех из нас, кто уже не умеет пускать пузыри, когда смеется.*

*А также...*

*...для тех, кто всегда считал власть итудкой грязной и неприятной, которой не стоит и заниматься, но одновременно смутно подозревали, что эта итудка может оказаться очень полезной. И даже немного сексуальной.*

*А также...*

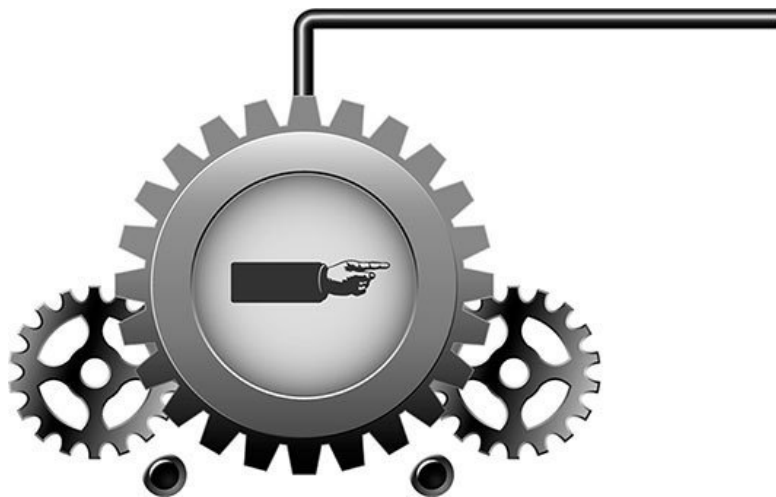
*...для всех геймеров, проводящих большую часть жизни в попытках обрести контроль над чем угодно – будь то космический корабль, футбольная команда или рогатка. Так что эта книга – настоящий суперджойстик TAC-2 IRL<sup>1</sup>. Продолжим игру!*

---

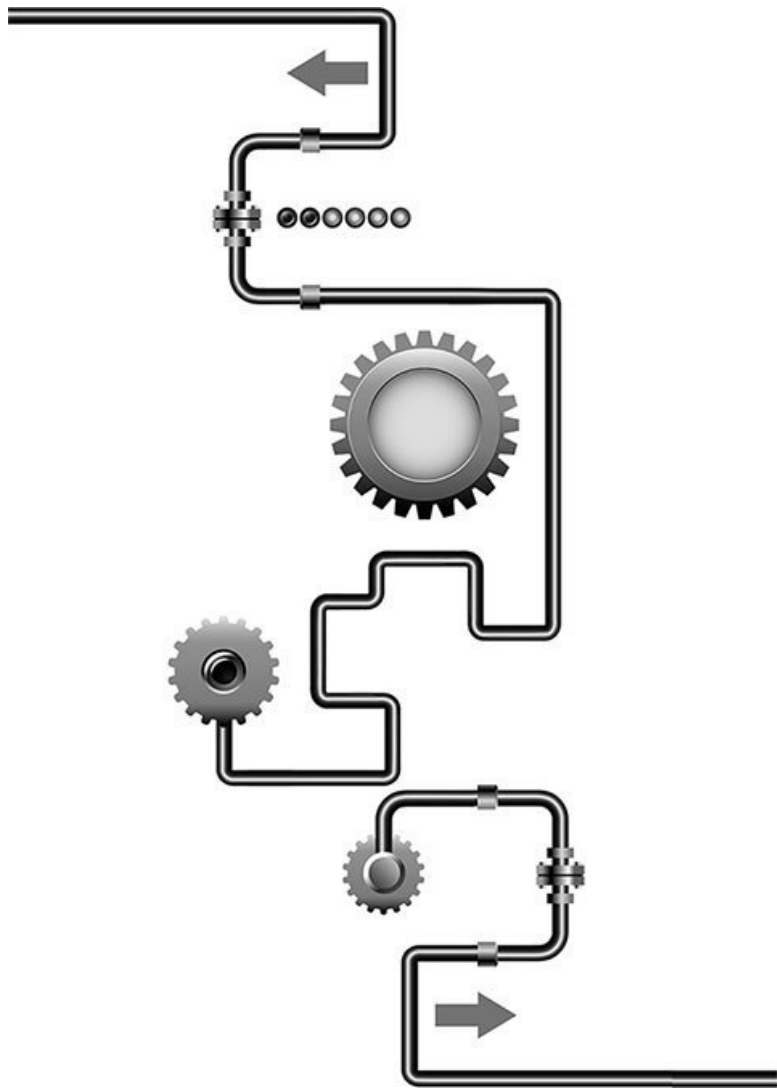
<sup>1</sup> TAC-2 IRL – популярная модель джойстика для компьютерных игр, производилась компанией Suncom Technologies в 1980–1990-х гг. – *Прим. редактора.*



**Вставьте ЖЕТОН!**



**Начать новую игру**





**Власть** – способность влиять на поведение других.

**Игра** – стратегическое перемещение различных объектов для достижения желаемого результата.

**Игра во власть** – способность стратегически влиять на поведение других для достижения желаемого результата в своей жизни.

## **ИГРА ВО ВЛАСТЬ**

**Количество участников:** 1 (+ все остальные)

**Уровень сложности:** легкий – эксперт

**Время:** 5 минут – вся жизнь

# Правила игры

*Это не игра...*  
(«*Нихилумбра*»<sup>2</sup>)

Тс-с-с!

Сожалею, что приходится шептаться. Входи. Рад тебя видеть. Я очень надеялся, что придешь именно ты. По пути тебя никто не заметил? Оглянись через плечо, прежде чем мы продолжим. Лучше лишний раз убедиться.

Так ты один?

Хорошо.

Проходи.

Если ты читаешь эти строчки, то тебе удалось раздобыть экземпляр книги. В таком случае – поздравляю. Сейчас, когда я пишу это, я и понятия не имею, что произойдет, когда она будет окончена. Вполне вероятно, кто-нибудь, скупив весь тираж, уничтожит его. Или СМИ так очернят ее, что ни один магазин не решится ее продавать. И если так и произошло, то это не случайность. Мало кто хочет, чтобы ты прочитал эту книгу.

Твой начальник – точно не хочет. И твои подчиненные,

---

<sup>2</sup> «Нихилумбра» (Nihilumbra) – знаменитая компьютерная игра в жанре платформера, созданная командой испанских разработчиков. *Здесь и далее примечания переводчика.*

если ты сам начальник. Да, собственно говоря, все, кто выигрывает, получая над тобой преимущество. Например, те, из соседнего отдела, которые пытаются урвать у тебя часть бюджета. Или та, что на курсах положила глаз на красавчика, который тебе понравился.

И еще этого очень не хотят местные политики, которые лоббируют свои интересы и только тем и заняты, чтобы заставить тебя соглашаться с ними. Я не собираюсь с ними конкурировать. Они прилагают массу усилий, чтобы склонить тебя на свою сторону. Председатель правления наверняка прошла курс риторики, изучив заумные теории о пафосе и логосе, а рекламное бюро выложило кругленькую сумму за исследования психологии рынка. Все для того, чтобы как можно лучше убедить тебя.

И тут появляется эта книга – и все портит.

Дело в том, что она вернет контроль над ситуацией в твои руки. Не важно, чем ты занимаешься – продавец ты или адвокат, официант или преподаватель, медсестра или разработчик стратегических программ, или ты дни напролет просиживаешь в университетской библиотеке, или разговариваешь с собаками, или что-то совсем другое. Моя цель – показать тебе, как добиваться своего на профессиональном уровне, вместо того чтобы делать, как хотят другие. Пусть они ходят на свои курсы и заказывают исследования. Это может быть полезно и даже весело, но тебе ни к чему. Перестать быть человеком, покорно следующим за другими, и начать

вести за собой на самом деле гораздо проще, чем кажется.

В каждой игре есть тайный путь к цели. Это касается и Игры во власть. В старых видеоиграх часто бывали секретные способы мгновенно победить – программисты заложили их туда, никому об этом не сообщив. Приемы, изложенные в этой книге, работают по такому же принципу. Игра во власть обычно сводится к тому, чтобы использовать запрограммированные пути в человеческой психике, о которых мало кому известно. Внешне они кажутся вполне безобидными. И только погрузившись в их изучение, начинаешь понимать, насколько они мощны. Мне никогда не нравилась идея идти за водой на реку. Более того, мне кажется, что обычно в этом и нет необходимости. Что же касается игры во власть, то мы стоим на крышке глубокого колодца, в котором воды предостаточно. Принцип здесь тот же, что использовали программисты, создавая прямые пути к победе: максимальный результат при минимальных затратах.

Кроме того, в отличие от многих других методов уговаривания и влияния на других, все эти психологические приемы совершенно незаметны. Ту игру, которой ты научишься благодаря этой книге, радар интеллекта не улавливает, так как действует она на подсознательном уровне. Попробую объяснить подробнее: на то, что ты сейчас читаешь, обращает внимание осознанная часть твоего «я». Она отвечает за рациональное мышление, анализ и обучение. Между тем подсозна-

ние – та часть твоего мозга, где складываются чувства и воспоминания. Традиционные методы реализации власти обычно обращаются именно к сознанию – и именно поэтому чаще всего терпят крах. Мы же незаметно проскользнем мимо рациональных преград и при помощи невидимого джойстика будем воздействовать на ту часть личности, которая играет наиболее важную для нас роль – на чувства и поведение.

Думаю, ты уже смущенно ерзаешь на стуле или, по крайней мере, спешишь убедиться, что никто не видит, какую книгу ты читаешь, когда я говорю, что ты обучишься Игре во власть ради собственной пользы. Звучит так, будто я собираюсь обучать тебя настоящим манипуляциям. И, возможно, не вполне допустимым. «Ради собственной пользы» – ну разве не ужасное заявление? Хотя такие слова, как «власть» и «Игра во власть», щекочут воображение, они заставляют тебя заодно подумать о насилии, принуждении и неприятных типах с толстыми животами. Однако то, что ты себе в таком случае думаешь – всего лишь старый негативный и относительно неэффективный способ использования власти.

Репутация слова «власть» изрядно подмочена. Говорят, что власть неотделима от коррупции. Профессор психологии Филип Зимбардо подтвердил это в знаменитом эксперименте, поставленном им в 1970-е годы. Тогда в результате жеребьевки одни студенты-испытуемые стали «заключенными», а другие «надсмотрщиками» – и уже через несколько часов можно было наблюдать, как первые подвергались изощрен-

ным психологическим пыткам со стороны вторых, хотя на самом деле все участники опыта были товарищами. Единственное различие между ними заключалось в том, что одни внезапно обрели власть над другими. Однако не всегда события развиваются столь драматично. Все, кому случалось принимать участие в процессе, когда два человека набирают себе футбольные команды на уроке физкультуры, могли испытать на себе, что такое злоупотребление властью. Сам я совсем недавно наблюдал, как десятилетний мальчик, став администратором на сервере своего отца, вдруг обрел власть: теперь он решал, кому из одноклассников разрешить доступ к онлайн-играм, в которые прежде играли все. Сценарий событий был словно целиком взят из «Повелителя мух».

Норвежский исследователь власти Линда Дай обнаружила, что 70–80 % людей, получив возможность влиять на поведение себе подобных, будут злоупотреблять ею или совершать сомнительные поступки. Но это касается классического, традиционного применения власти, отличающегося от игры, которую тебе предстоит освоить, как день от ночи. Я хочу предложить конструктивную альтернативу коррупционным злоупотреблениям. Мне известен принципиально новый подход. Не буду скрывать: как следует из названия, по сути своей это игра. Победителем считается тот, кто будет указывать остальным, где поставить шкаф. Но когда ты одерживаешь верх, у остальных тоже возникает ощущение, что они победили. Никто не чувствует, что его использовали, и

всем кажется, что они получили, что хотели (хотя в первую очередь желаемого, конечно же, добился ты). Это уникальное использование власти, при котором все участники чувствуют себя сильнее и позитивнее, чем до того, как ты вовлек их в эту игру. Если тебе чудится здесь некое противоречие, то лишь потому, что пока никто не объяснил тебе, какова *истинная* власть.

Приемы, которые мы обсудим ниже, являются составляющими нашего естественного способа поведения и коммуникации. «Игра во власть» строится на двух принципах.

Во-первых, это глубокое понимание того, как мы влияем на мысли и поведение других людей каждый раз, когда вступаем с ними во взаимодействие. Наши слова, жесты и положение тела, даже наши мысли всегда запускают определенные психологические механизмы у наших собеседников. Зная, как функционируют эти механизмы и где находится кнопка, приводящая их в действие, ты получаешь решающее преимущество, когда вам нужно добиться своего.

Во-вторых, это убежденность, что всякое влияние работает лучше, если дополнить его уважением к окружающим, если считать их интересы столь же важными, как и твои собственные. В этой книге я буду постоянно возвращаться к одной и той же мысли – истинная власть реализуется не *над* другими, а *через* других. Что это означает? Немалая часть игры сводится к тому, чтобы убедить других дать тебе то, чего тебе хочется, или помочь тебе добраться туда, куда тебе

хочется, потому что они на самом деле этого желают, а не потому, что ты давишь на них или применяешь гипноз.

Люди, пытающиеся проявить власть, совершают распространенную ошибку, следуя лишь одному из заявленных принципов. Другой просчет: они сосредотачиваются исключительно на удовлетворении чужих потребностей, способны понять каждого, но самоутвердиться не могут. Такой тип можно назвать Крайтенom в честь механоида из британского телесериала «Красный карлик»<sup>3</sup>. Или, что встречается чаще, люди обращают внимание только на первый пункт, пытаются нажать на нужные психологические кнопки, – и попадают во все мыслимые ловушки власти. Ты ощущал на себе давление власти, оставившее горький привкус? Например, капитан школьной футбольной команды приглашал тебя занять место среди игроков в последнюю очередь – только потому, что решение всецело зависело от него. Значит, ты наверняка сталкивался с таким человеком. Назовем его Йораном.

Зная эти принципы и применяя их на практике, ты сможешь «сыграть во власть» более успешно, чем удавалось Крайтену, Йорану и их бесчисленным клонам.

Если ты читал и другие мои книги, то знаешь, что я проводил настоящие научные исследования в области воздействия на людей. Я не просто изучал их – надев налобный фонарь, забирался в пещеры нашей психологии так далеко, насколько

---

<sup>3</sup> Британский научно-фантастический телесериал, снятый каналом BBC. – *Прим. ред.*



ко это только возможно. Мне казалось, что у меня все под контролем. Но, несмотря на все знания о нашем поведении, возможности на него повлиять и механизмах работы мозга, мне потребовалось несколько лет, чтобы догадаться, как собрать все эти компоненты в одну практическую систему – «Игру во власть».

Насколько мне известно, эта система еще нигде не описана. Возможно, потому, что ее трудно охватить – для этого нужно остановиться и сделать шаг назад. «Игра во власть» не Священный Грааль, сокрытый в глубине пещеры. «Игра во власть» и есть пещера.

Для меня это означает принципиально новое отношение ко всему, что я написал ранее. «Игра во власть» – не дополнение к моим предыдущим книгам. Скорее они дополняют ее. Когда ты пройдешь первый уровень и почувствуешь, что как следует размялся, советую не двигаться вперед, а вернуться назад. Найди на полке потрепанный экземпляр книги «Искусство читать мысли» или «Когда ты делаешь то, что я хочу». Возможно, они предстанут в новом свете – какими я вижу их сейчас. (А если у тебя их до сих пор нет, то вот отличный повод наведаться в книжный магазин.)

В заключение я хотел бы коснуться вопроса о том, нужно ли участвовать в «Игре во власть». «Я не хочу играть в какие-то игры, я хочу быть самим собой». Такого рода высказывания основаны на недопонимании. Здесь выражение «играть в игру» не означает, что надо что-то изображать или

притворяться кем-то другим, а лишь предполагает осознанные и продуманные действия. Представьте себе партию в шахматы, а не «Шоу ужасов Рокки Хоррора»<sup>4</sup>.

Каждый раз, когда ты сталкиваешься с другими людьми, ты устанавливаешь с ними какие-либо отношения, специфическим образом взаимодействуешь и руководствуешься определенными правилами о том, кто принимает решения и чье мнение важнее. В этом смысле все вы играете в «Игру во власть». При каждой встрече.

Разумеется, ты можешь попытаться не участвовать в ней вообще. Но проблема в том, что ты все равно окажешься втянутым. Достаточно, чтобы другие начали «Игру во власть», и ты автоматически окажешься ее частью – хочешь ты того или нет. Но у тебя всегда есть выбор. Ты можешь довольствоваться той ролью, которую тебе отведут другие, или же взять все в свои руки. Игра все равно состоится, пока мы, люди, взаимодействуем друг с другом. Вопрос скорее в том, какой ты хотел бы ее видеть, потому что выбираешь ты. Либо ты позволяешь другим решать за тебя, либо сам решаешь за других.

Возможно, мои последние слова звучат довольно жестко. Но помни: когда власть в твоих руках, ты можешь использовать ее по своему усмотрению. Приемы «Игры во власть» –

---

<sup>4</sup> Фильм режиссера Джима Шармена, пародирующий жанры научной фантастики и фильма ужасов, снят в 1975 г. – *Прим. ред.*

всего лишь инструменты. От того, как ты их применяешь, зависит, каким будет результат. Может быть, в том, чтобы злобно хохотать, как спятивший повелитель вселенной, и есть своя прелесть, но ты скорее добьешься того, что тебе нужно, если остальные будут смеяться вместе с тобой. Овладев приемами, описанными в этой книге, ты поймешь, что «Игра во власть» наиболее эффективна, если ты используешь ее на работе, в школе или семье для создания такой обстановки, где все взаимодействуют и принимают решения вместе, где всем хорошо и каждый вносит свой вклад, и при этом ты можешь следить, не превращается ли кто-нибудь в Крайтена или Йорана, пытаясь подавлять других. В этом случае ты сможешь мгновенно положить конец их манипуляциям, так что они даже не поймут, что произошло.

А может, ты захочешь использовать «Игру во власть», чтобы завладеть подземной базой на каком-нибудь атолле? Здесь тоже есть свои плюсы – решать тебе.

Чтобы максимально облегчить тебе задачу, я выбрал шестьдесят четыре лучших приема. Для большей наглядности я распределил их между четырьмя мини-играми: как запустить различные психологические механизмы, чтобы достичь определенных душевных состояний; как повлиять на мысли других, используя языковые конструкции; как создавать социальную среду, в которой другие захотят помогать тебе; и, наконец, что делать, если кто-то становится тебе поперек дороги. На самом деле ты обычно ведешь эти мини-иг-

ры одновременно, однако для простоты мы будем рассматривать каждую отдельно.

Я попытался описать эти шестьдесят четыре приема так конкретно, наглядно и кратко, как только смог. Это просто руководство пользователя. «Игра во власть» – часть реальной жизни, которой ты живешь, когда не сидишь, уткнувшись носом в книгу, так что чем быстрее ты оторвешься от страниц, тем лучше.

Уже совсем скоро ты сможешь сделать первый шаг и окунуться в игру. Однако позволь мне сначала сформулировать в нескольких предложениях ее правила.

- «Игра во власть» дает тебе и секретные приемы, позволяющие достичь стратегического превосходства, и инструменты для противодействия попыткам окружающих доминировать в ситуации, в которой ты находишься.

- В «Игру во власть» встроена интересная функция: когда ты играешь в нее лучше всех, остальные *хотят*, чтобы ты победил. Кроме того, тебе будет куда веселее, чем твоему боссу.

Ты хорошо закрыл за собой дверь?

**Эй, пора... Ты готов?**

## **Поехали!**

*«Сумасшедшее такси»<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> «Сумасшедшее такси» (Crazy taxi) – компьютерная игра в жанре автосимулятора, созданная японскими разработчиками.

# 1. Психологический конструктор. 16 способов заставить их поверить тебе

*Ты не знаешь, что происходит у тебя в голове.  
«Алиса, червонная дама: безумие возвращается»<sup>6</sup>*

Загляни в будущее – представь, что уже давно прочел эту книгу и каждый день применяешь приемы, которые из нее почерпнул. Обратись к своим тайным фантазиям, в которых все безропотно выполняют именно то, чего ты от них хочешь. Ты видишь, что тебе удалось? Ты видишь, как ты... влияешь на окружающих? «Игра во власть» именно это и подразумевает.

Говорят, что умение влиять на других – искусство, но это неправда. Многие ученые уже доказали, что это наука. Так что нам повезло. Это означает, что не обязательно родиться мастером манипуляции, у которого умение подчинять людей – в крови. Хотя такие люди существуют, все прочие могут легко научиться делать то же самое, ознакомившись с результатами научных исследований. И именно благодаря этим

---

<sup>6</sup> «Алиса, дама червей: безумие возвращается» (Queen of Hearts, Alice: Madness returns) – компьютерная игра в жанре боевика, основанная на произведениях Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес» и «Алиса в Зазеркалье».

изысканиям мы постоянно узнаем что-то новое о влиянии и человеческом поведении.

Из этой части ты узнаешь, как использовать различные психологические механизмы – начиная от интерпретации информации нашими органами чувств до нашей реакции на некоторые действия и формирование наших убеждений. Приемы, позволяющие влиять на эти механизмы, не просто научно обоснованы – когда речь идет о том, чтобы получить преимущество в «игре во власть», они дают непревзойденный эффект.

Читая, ты, возможно, не раз будешь ловить себя на мысли, что эти приемы – из области само собой разумеющегося. Однако это не делает их менее пригодными – собственно говоря, как раз наоборот. Они строятся на понимании базовых процессов человеческой психики, поэтому представляются лежащими на поверхности. Они кажутся хорошо знакомыми – и ты узнаешь самого себя. Но, узнавая себя, помни: ни один из этих способов не являлся для тебя очевидным, пока я не указал на это. Отлично, что ты узнаешь их. Значит, тебе уже известно, что они работают. Осталось лишь выяснить, как именно они действуют, чтобы добиться самого лучшего результата.

Что же дадут тебе эти приемы? Ответ прост: способность создавать истины. Тех, кто пытается конкурировать с тобой за внимание всего мира, великое множество – они считают, что их идеи, проекты и предложения лучше твоих, и пыта-

ются перекричать тебя. Пытаться кричать еще громче – бессмысленно. Поэтому тебе понадобятся знания о том, как ты можешь повлиять на взгляды других, чтобы они ощущали, что твой посыл верен и подходит именно для них. Ты узнаешь, как стать тем, кого другие охотно слушают, поскольку они *уверены*, что ты прав. Обрати внимание на обратное отношение. Твои громкоголосые конкуренты убеждены, что они правы (и считают этот аргумент достаточным). Ты же используешь приемы, убеждающие *других* в твоей правоте.

А это первый шаг к тому, чтобы заставить их делать то, чего тебе хочется.



## 1.1. Повторяй, пока твои слова не станут правдой

Наши убеждения часто основаны на мнении других, хотя многие и не хотят себе в этом признаваться. Если бы мы сами оценивали и взвешивали каждый вопрос, потребовалась бы уйма времени. Поэтому мы выбираем короткий путь. Мы принимаем за норму суждение большинства и полагаемся на то, что это и есть наилучший вариант. Чем больше людей придерживаются одной и той же точки зрения, тем легче нам понять, к какому мнению стоит склоняться. Если многие наши знакомые любят печенье макарон<sup>7</sup>, мы тоже решимся его попробовать – ожидая при этом, что оно придется нам по вкусу, как, похоже, нравится и другим.

Вопрос лишь в том, какое количество людей может считаться большинством. К несчастью, мы обычно исключительно плохо ведем учет того, как часто мы получаем какую-либо информацию на слух или визуально. Мы не в состоянии выяснить, сколько человек сказали, что «Мистер Шоу» – трагическая ошибка телевидения. Вместо этого мы исходим из того, насколько хорошо нам знакомо это высказывание. Наш мозг рассуждает следующим образом: если мы что-либо хорошо узнаем, то, скорее всего, мы слышали эту

---

<sup>7</sup> Макарон – французское миндальное печенье. – *Прим. перев.*

мысль множество раз – и потому с большой долей вероятности она верна. Вариации на тему выражения «*X миллионов У не могут ошибаться*», запущенного в популярную культуру знаменитым шлягером 1927 года «*Fifty Million Frenchmen Can't Be Wrong*» («Пятьдесят миллионов французов не могут ошибаться») и с тех пор используемого в самых разных ситуациях, иронически обыгрывают как раз этот ошибочный способ мышления. (Если ты хочешь щегольнуть по-настоящему ученым словом, то в логике это именуется латинским термином *Argumentum ad populum*, означающим ошибочную убежденность в том, что, если многие так считают, значит, так оно и есть.)

Не самая лучшая идея – самому перестать думать только потому, что достаточное количество людей придерживается какого-либо мнения. Однако плыть по течению – стратегия временами выигрышная, и потому мы предпочитаем ей следовать. Наш мозг не желает напрягаться понапрасну, и в историческом срезе все же обнаруживается, что зачастую оказывается правильным то, что делает большинство. Большинство надевает теплую одежду, когда за окном метель. Большинство поддерживает правовое государство. Правда, иногда оно голосует за Гитлера или читает «Пятьдесят оттенков коричневого», но такое случается достаточно редко, чтобы наш мозг мог за это зацепиться. Хотя его иногда раздражают люди, знающие латынь.

Привычка приспособливать свои мысли к тому, что мы

способны без труда узнать (то есть к тому, что говорит большинство), не представляла бы проблемы, если бы мы слушали исключительно людей компетентных, например, об атомных электростанциях расспрашивали в основном физиков-ядерщиков или экспертов в области энергетики. Но, к сожалению, мы достаточно вольно подходим к выбору источников. Если мы слышим некую мысль достаточно часто, мы воспринимаем ее как групповую норму, которой надлежит следовать, не сильно заботясь о том, кто сказал нам об этом. Узнаваемость посылы куда важнее для нашего подсознательного формирования убеждений, чем то, от кого он исходит.

Таким образом, сам факт повторения посылы важнее того, сколько человек его повторяют. И тут на сцене появляешься ты. Чтобы мнение или поступок считались групповыми нормами, достаточно их соблюдения *одним-единственным человеком* – если только он повторяет свои слова или действия необходимое количество раз.

Пытаясь идентифицировать норму, наш мозг реагирует только на то, насколько хорошо ему знакома данная информация. Он не различает, пятьдесят ли человек сказали это по одному разу или один человек – пятьдесят раз. Рекламщики всегда руководствовались принципом: если повторить мысль много раз, она становится истиной. Но только теперь психологические исследования догнали практику и подтвердили, что так оно и есть.

Это означает, что, если ты хочешь заставить как можно

больше людей придерживаться какого-либо мнения или выполнять какие-либо действия, тебе следует повторять свою мысль на словах и на письме как можно чаще. Таким образом ты сможешь в одиночку создать групповую норму. Поскольку ты человек тонкий, у тебя хватит ума разнообразить свои формулировки, чтобы не было слишком очевидно, что ты как попугай твердишь одно и то же. А если кто-то и отметит, что ты повторяешься, это не катастрофа. Чем чаще люди слышат твое суждение, тем увереннее они в том, что это мнение большинства. Вот только они не понимают, что это большинство – на самом деле ты сам. Во всяком случае, так происходит сначала. А когда общепризнано, что идеи, которые ты защищаешь, и есть то, что «все думают» или «все уже делают», то и остальные начнут им следовать – ведь таковы, похоже, взгляды подавляющей части общества.

В качестве бонуса вам удастся убедить несогласное меньшинство (считающее, например, что макарон – незаслуженно превозносимый французский десерт, у которого на самом деле вкус обычной бумаги) в том, что проблема в нем. В результате такие люди будут держать при себе свое отличное от вашего мнение, боясь опозориться.

Этот прекрасный прием позволяет создать новый образец поведения в группе – или заставить людей перестать делать то, чем они занимались раньше. Создание групповой нормы путем многократных повторений – проект долгосрочный, это труднее, чем повлиять на мнение одного человека.

Однако он вне всяких сомнений окупится – спроси в любой организации, лоббирующей какие-либо интересы.

Только не забудь скромно отступить в тень, добившись своего.

## 1.2. Формируй истину

Если ты хочешь, чтобы другие слушали тебя, дай им почувствовать, что твой посыл – истина. Оказывается, *чем легче нам перерабатывать поставляемую информацию, тем проще нам поверить, что она верна*. Именно это и происходит, когда ты повторяешь свою мысль – сведения легче усвоить, когда раз от разу они становятся все более узнаваемыми. Однако существует немало других способов облегчить восприятие информации и тем самым повысить вероятность того, что к твоему сообщению отнесутся как к истине. Ниже приводится список наиболее эффективных приемов.

(Маленькое уточнение, прежде чем мы двинемся дальше. Я не призываю тебя использовать мои методы, чтобы представить ложь как правду. Хотя это возможно – и бесчисленное множество людей уже пытается именно так и сделать. Если ты даже и убедишь людей, что копеечная обувь, которой ты торгуешь, – самые крутые на свете мокасины, то потом, скорее всего, покупать у тебя не станут ничего и никогда. Зато очень полезно придать дополнительный вес честной информации. Если ты в самом деле продаешь лучшие в мире мокасины, лучше всего подкрепить этот посыл при помощи приведенных ниже приемов – ведь еще не перевелись те, кто нахваливает свой бросовый товар.)

*Легкость в произношении*

В первую очередь следует подумать, как ты назовешь свой ресурсоемкий проект, свой новый шампунь или революционное изобретение. Насколько легко воспринимается придуманное тобой название или заголовок? Уникальное, необычное имя – штука хорошая, однако если его непросто выговорить, впечатление достоверности может быть подорвано. Например, мы склонны думать, что БАДы с неудобоваримыми названиями (вроде Гнедрипитрона) менее надежны, чем добавки с названиями легкопроизносимыми (например, Магнальроксат), и даже могут оказаться вредными. Эта зависимость была убедительно показана в рамках исследования, участники которого ранее не слышали ни об одном из препаратов и потому не могли оценивать их предвзято. Оба названия на самом деле выдуманные. Чуть менее сложное слово, Магнальроксат, запускает в сознании механизмы узнавания. Дело в том, что оно *напоминает* о других вещах, о которых нам доводилось слышать. «Магнал» наводит на мысль о магнезии и магнии, «ат» на конце слова типично для химических веществ (как нитрат), а «Рокси» – это тот самый клуб, что находится на улице... да где бы он там ни был. Ну, ты понял. Такое название кажется более знакомым, чем режущий слух Гнегрипитрон – скрежещет, словно неудавшийся робот-трансформер. Мы более доверяем тому, что узнаем, а нечто неизвестное связываем с повышенным риском. (В более глобальной перспективе это объясняет, почему такой шокирующе высокий процент избирателей голосует за

партию Шведских демократов<sup>8</sup>.)

Выходит, принцип узнавания помогает придать налет истинности и надежности совершенно новым вещам, о которых никто прежде не слышал, – и только благодаря условно знакомому наименованию.

Однако редкие названия подчеркивают необычность – будь то экстремальная турпоездка, которую ты хочешь продать, или карусель с экзотическим дизайном, которую ты только что установил в своем парке развлечений. В такой ситуации неузнаваемость названия станет сильной стороной. Что бы ни говорили устроители парка «Грёна Лунд», но название аттракциона «Дикая Мышь» не ассоциируется напрямую с острыми ощущениями от поездки на американских горках – скорее уж с каким-нибудь занятным фильмом для взрослых. Если ты работаешь в турфирме и хочешь вызвать у потенциальных клиентов ощущение приключения, не следует рекомендовать поездку в джунгли Мексики под пресным именем «Тема – раскопки». «Храм Теотиуакана» подойдет лучше.

Одним из тех, кто прекрасно понимал эту связь, был автор повестей-ужасиков Говард Филипс Лавкрафт. Его истории о монстрах, с начала XX века завораживавшие читателей по всему миру, пользуются успехом и по сей день. Одной из движущих сил в книгах Лавкрафта являются необычные

---

<sup>8</sup> Шведские демократы – неонацистская партия, открыто выступающая с откровенно ксенофобскими лозунгами. – *Прим. перев.*



имена его монстрообразных богов. Сто лет назад он представил своим читателям таких чудовищ, как Ктхулху, Йог-Сотот и Умр ат-Тавил, – подобных имен никто прежде не слышал. За ними скрывалось нечто новое, поразительное – и, возможно, опасное.

### *Рифма*

Еще один прием, позволяющий добиться эффекта истины, каждый день используется в рекламе на радио, – рифмующиеся слова. (И здесь рекламщики намного опередили ученых.) Психологам и специалистам по изучению памяти давно известно: нам проще запомнить то, что мозг может связать с чем-либо другим. Если нам удастся интегрировать новую информацию с уже известной, нам легче усвоить нечто новое. А рифма как раз и создает такие «узелки на память». То же самое касается музыки и мелодии. Как гласит старый девиз рекламщиков, «если тебе нечего сказать, спой».

В том, что такие «узелки» помогают нам лучше запоминать, никакого открытия нет. Новость в том, что в этом случае мы еще и чувствуем больше доверия. Причина проста: рифма или песенка облегчают восприятие информации. Разумеется, мы никогда в этом не признаемся. Однако эксперимент подтверждает: испытуемые, которые в начале исследования соглашались, что рифмованное сообщение не становится от этого более правдивым, чуть позднее классифици-

ровали такие утверждения как более истинные, чем нерифмованные, хотя содержание сообщений было идентичным.

### *Легкость в чтении*

Ты собираешься донести свой посыл посредством текста и картинок? Не важно, что это будет – нарядная брошюра, распространяемая на ежегодном отчетно-перевыборном собрании, или объявление в школьной столовой. В любом случае в твоих руках еще один инструмент – визуальная презентация. Легко ли читается послание? Используешь ли ты удобные для восприятия буквы на контрастном фоне? Может, ответы и очевидны, но, похоже, далеко не для всех – судя по тому, сколько людей уснащают свои послания всеми эффектами, заложенными в программу WordArt. Понимаю, насколько велик соблазн использовать затейливые шрифты всех цветов радуги и закрутить заголовок спиралью. Но с каждой графической примочкой ты сокращаешь шансы на то, чтобы тебя принимали всерьез.

Говорят, что черные буквы на желтом фоне – удобнее всего для чтения. Подумай, где ты видел такие тексты.

Вот именно.

Это предупреждения об опасности из авторитетного источника: таблички на военных объектах, АЭС, на дорогах и т. д. Не случайно такая комбинация цветов применяется, когда от нас ожидают, что мы воспримем текст без всяких сомнений.

## *Не заставляй придумывать причины*

В психологии продаж часто встречается такая идея: надо дать клиенту возможность самому придумать, почему он хочет купить тот или иной продукт. Дело в том, что для клиента гораздо убедительнее его собственные взгляды, чем мнение продавца. Казалось бы, вполне разумная стратегия: заявить, что существует масса причин, по которым клиент должен выбрать именно твою бытовую технику или именно твою компьютерную фирму, а не конкурентов, – и предоставить ему самому найти доводы. С каждым новым придуманным аргументом его убежденность будет расти – разве нет?

Однако это противоречит принципу легко воспринимаемой информации. Дело в том, что довольно трудно по команде придумать массу причин – не только для объяснения преимуществ твоей продукции, но и для чего угодно.

Поэтому нет ничего странного в том, что люди, которых просят найти одну-единственную причину, убеждают самих себя гораздо больше, чем те, кого просят назвать десять – по тому же самому поводу. Эти знания ты с успехом можешь использовать в конкурентной борьбе. Попроси потенциального клиента или партнера назвать десять причин обратиться к твоему конкуренту. Только кажется, что это легко. На деле ему будет совсем непросто изобрести так много аргументов самостоятельно (конечно, если ты не фатальный неудачник – но тогда тебе следует почитать другую книгу). Обна-

ружив это, он начнет думать, что твои конкуренты куда слабее, чем ему казалось. «Что же это получается – я не могу найти каких-то десять причин? Значит, у них не так много достоинств, как мне раньше казалось».

После этого ты с легкостью покажешь, кто лучше всех, назвав ему десять изящно сформулированных поводов выбрать именно тебя.

Желательно – рифмованных.

## 1.3. Не предлагай весь мир

Когда ты хочешь подвести человека к тому, чтобы он сделал выбор, кажется, что чем больше вариантов, тем лучше. Если ты производишь компьютеры, то наверняка стараешься покрыть все сегменты рынка, предлагая модели и для завзятых киноманов, и для офисных работников, и для домашних пользователей, и для заядлых геймеров (и еще по пять версий каждого типа с разными размерами экрана и объемом жесткого диска). Если же ты намерен представить идею проектной группе, то пытаешься учесть все возможные пожелания, подготовив сразу несколько предложений: с ограниченным бюджетом, с небольшими временными затратами, а еще – с использованием только бирюзового цвета.

В ситуации выбора из нескольких возможностей люди не должны чувствовать, что их подталкивают к одному из вариантов. Они не обязаны соглашаться с тем, что наиболее выгодно для тебя, и могут предпочесть то, что лучше для них, что обеспечивает их специфические потребности. Наличие нескольких вариантов выбора демонстрирует уважение к свободной воле других людей и облегчает им принятие решения. Во всяком случае, так принято считать.

Проблема в том, что мы теряемся, когда возможностей слишком много. Велик риск, что мы сдадимся и вообще не захотим ничего выбирать. Этот феномен подметили произ-

водители косметических товаров Procter&Gamble, у которых одно время имелось двадцать шесть (!) вариантов шампуня Head&Shoulders. Хотя они выпускали продукт для всех мыслимых типов волос, продавался он плохо. Когда же одиннадцать версий убрали и оставили «всего» пятнадцать, продажи сразу выросли на десять процентов. Все просто – покупателям стало легче выбирать. Аналогичная ситуация: варенье двадцати четырех сортов приобретали только три процента посетителей супермаркета. Но когда на полках осталось всего шесть вариантов, доля покупающих возросла до тридцати процентов.

В стремлении показать, что мы позаботились обо всех особенностях и предпочтениях, мы иногда неоправданно раздвигаем границы выбора. Как я сам иногда говорю своим детям, когда они не могут решить, какой игрой заблокировать телевизор в гостиной субботним утром: «В ящике не меньше ста игр к Play Station, вон там стоит Wii, и к тому же у вас есть DS. И вам кажется, что играть не во что?»

Мы считаем, что демонстрируем ум и профессионализм, предлагая впечатляющее разнообразие. Однако истина в том, что шансы склонить людей к определенному выбору тают с каждым новым вариантом. Вместо этого поступи как в примере с вареньем. Не бойся сократить количество возможностей – так, чтобы их можно было пересчитать по пальцам. Тогда вероятность того, что другие поступят так, как ты хочешь, значительно возрастет.

## **1.4. Будь осторожен с максималистами**

Предыдущий прием, позволяющий усилить желание выбора за счет сокращения количества вариантов, не означает, однако, что выбора не должно быть вовсе. Но стоит задуматься, с какими объемами другие могут справиться. В некоторых случаях ты должен проявить особенную чуткость, решая, сколько возможностей предложить. Есть люди, которых принято называть максималистами. Они всегда хотят добиваться наилучших результатов в любой ситуации и никогда не довольствуются тем, что представляется им не вполне хорошим. Все должно быть по высшему разряду. Но когда таким людям предлагается выбор из слишком большого количества вариантов, происходит перегрузка. В результате они чувствуют себя гораздо хуже, чем в случае ограниченного выбора. (Сам понимаешь, как трудно выбрать электрокомпанию – не говоря уже о пенсионном фонде!)

Большая часть населения – максималисты, но это далеко не все. Проблема в том, что не всегда определишь с ходу, кто придерживается такой крайней точки зрения, а кто нет. Кроме того, многие в одних ситуациях ведут себя как максималисты, а в других – нет, что еще больше осложняет положение.

Если в какой-то ситуации ты хочешь представить несколь-

ко вариантов выбора, имеющих свои плюсы и минусы, то станешь говорить что-то вроде: «Мы можем нарисовать более простую схему, но такой вариант займет больше времени, или мы можем поступить в точном соответствии со спецификацией, но это будет более затратно, или же мы можем выбрать совсем иной подход и начать работать в другом направлении...» При этом следи за выражением лиц тех, к кому ты обращаешься. Одни предложения будут встречены улыбкой, на другие, возможно, последует другая мимическая реакция. Например, слегка приподнятые внутренние кончики бровей – верный признак подступающей тревоги. Обращая внимание на эти сигналы, ты сможешь понять, какие предложения нравятся аудитории – и потому на них следует остановиться подробно, а какие не нравятся – и о них не следует распространяться.

Однако если ближе к концу списка предложений ты все чаще наблюдаешь мелкие проявления негативных эмоций, это еще не значит, что твои собеседники против. Возможно, перед тобой – максималисты, ошарашенные обилием вариантов. Надо в этом разобраться, чтобы знать, как действовать дальше – представлять свои предложения в более привлекательном свете или вычеркнуть половину из них. Лучший способ узнать – напрямую спросить: «Что вы думаете по поводу того, чтобы мы рассмотрели все эти варианты?»

Ответ подскажет тебе, как поступить. Либо ты услышишь, что аудитория ценит возможность выбора, либо – что и



половины предложений вполне достаточно. В соответствии с этим ты и выстроишь свои следующие встречи с этими людьми. Твоя цель – показать, что ты заботаешься о них, а не бомбардировать их информацией.

Но, может быть, тебе не хочется задавать этот вопрос. Или ты действительно хочешь, чтобы они рассмотрели все твои варианты, и потому не готов что-либо вычеркивать. Если ты подозреваешь, что имеешь дело с максималистами, то можешь использовать другую стратегию – незаметную, но совершенно блестящую. Строго говоря, я посоветовал бы тебе применять этот прием как можно чаще: не представляй все возможности сразу. Вместо того чтобы сразу выложить девять вариантов, расскажи о трех и предложи собеседникам выбрать из них лучший. Прodelай то же самое дважды. В итоге у твоих собеседников будет «шортлист» – и им останется только определить, какой вариант лучше всех. Таким образом, им ни разу не придется выбирать более чем из трех вариантов, хотя изначально их девять.

Этот прекрасный способ представлять большие объемы информации в удобоваримой форме. Максималисты не будут сбиты с толку, а тебе удастся обсудить с аудиторией все свои предложения.

## 1.5. Если кто-то тебя опередил

Тот факт, что можно сделать утверждение истинным, повторяя его, делая его легкодоступным (за счет правильного выбора слов, рифмы, четкости) и избегая слишком большого количества вариантов, может привести к серьезным проблемам – если кто-то другой успел воспользоваться этими приемами раньше тебя. Может оказаться довольно сложно заменить уже сложившийся в сознании людей посыл на тот, что больше тебя устраивает. Ты наверняка знаешь по собственному опыту, как это бывает: вспомни, как несколько дней все горячо обсуждали потрясающую новость, пока не последовало опровержение, доказывавшее, что дело обстоит совсем иначе. Убежден, что у тебя в памяти прекрасно отложилось несколько таких новостей – но при этом ты довольно смутно помнишь, что в них было не так.

Опровержение никогда не привлекает к себе столько же внимания, сколько сама новость, – оно всегда менее сенсационно, чем вызвавший его появление повод. Поэтому нередко случается, что через некоторое время ты забываешь об опровержении, и, повторно столкнувшись с той же новостью, начинаешь вновь в нее верить – поскольку узнаешь ее. И не потому, что ты ненормальный, – просто первое сообщение получило психологическое преимущество, поскольку его перепечатывали газеты и обсуждали твои друзья. Новость стала

слишком хорошо узнаваемой, чтобы ее эффект можно было полностью отменить.

Прекрасный пример – слух о смерти актера Моргана Фримана, стремительно распространившийся по Интернету осенью 2012 года. Довольно скоро обман был разоблачен – выяснилось, что «утка» запущена фальшивым новостным сайтом. Однако это не помешало шведским СМИ сообщить о смерти уже после того, как вышло опровержение.

Допустим, кто-то выступил с сообщением, на которое у тебя есть возражение. Либо ты хочешь заставить других усомниться в его истинности. Пытаясь формулировать свои аргументы как можно тщательнее и корректнее, чтобы другие *поняли*, что истина исходит от тебя, ты заведомо оказываешься в невыгодном положении. Возьмите в качестве примера любой ответ на дискуссионную статью в «Дагенс Нюхетер»<sup>9</sup>. Читая его, ты вряд ли вспомнишь, о чем шла речь в исходном тексте. К сожалению, ты точно так же понапрасну потратишь усилия на обоснование своей позиции, ибо мало кто вообще запомнит, что было сказано.

Зато ты можешь поступить иначе – выстроить аргументацию с применением тех же приемов, что и твой противник. Я говорю не только о повторении, доступности и четкости. Я имею в виду, что ты должен использовать *тот же самый* посыл, что и соперник. Позаимствуй шрифт рекламной кампании конкурентов или музыку из их ролика. Подбери кар-

---

<sup>9</sup> Одна из крупнейших шведских газет. – *Прим. перев.*

тинку, похожую на ту, что твой начальник использовал в своей групповой рассылке. Задействуй те же каналы, что и конкуренты: если они проводили информационную кампанию, спонсировали фестиваль или выставили свою кандидатуру на выборы, поступи так же. Позаботься о том, чтобы твой посыл напоминал сообщение соперников и как можно чаще мелькал в тех же местах, где они предпринимают свои действия. Таким образом, ты создашь отсылку, перекинешь мостик от уже отложившегося в сознании аудитории посыла к новому – своему.

Общественные активисты зачастую используют интересный прием – пародируют того, против кого выступают. Например, дополняют логотип предприятия новыми элементами или создают свою версию известной рекламной кампании (аналогично феномену абдастинга (*abdusting*), когда коммерческие рекламные плакаты модифицировались с целью придать им негативный смысл). Допускаю, что те, кто дорисовал символ нефтяной компании «Шелл», превратив ракушку в череп, или придумал альтернативную рекламную кампанию телеканала «Фокс Ньюз» под слоганом «Мы обманываем – вы верите»<sup>10</sup>, считали самих себя постмодернистами и обличителями социальных пороков и вряд ли много размышляли над психологическим эффектом. Однако для закрепления и распространения своих идей они выбрали исключительно правильные инструменты.

---

<sup>10</sup> В оригинале: *We deceive. You believe.* – *Прим. ред.*

Формулируй свою мысль по аналогии с высказыванием, которому хочешь возразить. Тогда получатели информации будут ассоциировать с ним твою идею, что дает массу преимуществ. Во-первых, твой посыл достигает той же целевой группы, так как направлен по тем же самым каналам. Во-вторых, люди будут вспоминать о твоём сообщении каждый раз, сталкиваясь с оригинальным посланием: чем активнее твой противник старается донести свой посыл, тем больше распространяет и твой (вспомнить который легче, когда сообщения повторяются). Вне зависимости от того, о чем идет речь – о политическом лозунге, констатации факта или продаже товара, ты можешь таким образом полностью свести на нет продуманную до мелочей кампанию конкурентов. Именно потому, что они приложили столько усилий. Спросите у «Шелл».

## 1.6. Стань сильным, демонстрируя слабость

У каждой медали две стороны. То, чего ты хочешь добыть-ся от других, имеет не только положительную, но и негативную сторону. У принтера, который ты пытаешься продать, есть конструктивные недостатки, новый проект на твоей работе потребует дополнительных затрат времени от сотрудников, которые менее всего к этому готовы, а твое рагу в горшочке, сдобренное щедрой дозой обжигающего соуса, может показаться гостям нечеловечески острым. В традиционной – и неуклюжей – борьбе за власть тактика сводится к тому, чтобы либо преуменьшить значение негативных факторов («Конечно, тебе придется поработать сверхурочно – зато как хорошо будет потом!»), либо замалчивать их («Сверхурочная работа? Ничего об этом не знаю»), либо демонстрировать, кто тут главный («Да, придется поработать сверхурочно. Если для тебя это проблема, может, пора поискать другую работу?»).

Таким поведением ты добьешься лишь того, что люди обидятся и станут тебя недолюбливать. Лучше поступить умнее и признать негативные стороны, прежде чем твой собеседник сам обнаружит их.

«Принтер очень маленький, почти незаметный на рабочем столе – что, правда, означает, что в нем меньше порошка

и надо чаще менять картридж». «Я прекрасно понимаю, что этот проект, к сожалению, потребует сверхурочной работы». «Рагу с соусом чили может показаться слишком острым».

Мы больше доверяем тому, кто не боится признать возможные недостатки – особенно если мы сами о них даже не подозревали. К тому же доверие переносится на сам предмет дискуссии. Продавец, указывающий покупателю на несовершенства автомобиля, добивается лояльного отношения и к себе, и к машине – теперь она кажется клиенту даже более надежной, поскольку его, похоже, не ждут неприятные сюрпризы.

Завоюй доверие, не скрывая негативные стороны, – и ты лучше сможешь убедить собеседника, насколько потрясающей является твоя продукция во всех остальных аспектах.

Этот принцип действует как в отношении репутации предприятия, так и в частном, личностном плане. Хочешь вызвать доверие к своей фирме – возьми на заметку прием компании «Л’Ореаль», в слогане которой содержится намек на не слишком привлекательную для потребителей особенность. Ведь на самом деле их знаменитый лозунг «Потому что ты этого заслуживаешь» (Because you’re worth it) является сокращением оригинальной формулировки: «Мы дорого стоим, но ты этого заслуживаешь»<sup>11</sup>. Если в своем резюме ты будешь только превозносить себя как отличного работника, тебя будут приглашать на собеседования реже, чем если

---

<sup>11</sup> В оригинале: We are expensive, but you’re worth it.

бы ты решился рассказать и о своих недостатках. (Обрати внимание: этот прием работает только тогда, когда речь идет о небольших недостатках, которые с лихвой компенсируются достоинствами. Если автомобиль неминуемо загорится на десятой миле пробега, его репутацию не спасет то, что на нем приятно было ехать девять миль. Пожалуй, в резюме не стоит упоминать, что ты впадаешь в бешенство, если к твоему приходу на работу кофе еще не готов. Вряд ли после этого помогут уверения в том, что утро для тебя – самое продуктивное время.)

Если твое единственное желание – вызвать у окружающих доверие и симпатию, не имеет значения, в каких недостатках ты признаешься. Однако к чему ограничивать себя? Почему бы заодно не *улучшить* представление других о тебе (или твоём предприятии, или твоей продукции)? То, что ты только что описал как недостаток, можно обернуть себе на пользу, превратить в нечто *положительное*. Кажется, что это безумная затея. Но все зависит от того, с какой стороны посмотреть.

Магия здесь очень простая: свяжите негативный аспект с позитивным моментом *из той же области*, который нивелировал бы неприятный эффект. Когда в 1914 году Генри Форд решил продавать только черные автомобили собственной марки, он сделал шаг назад – ведь до этого его завод выпускал машины четырех цветов (и черного среди них не было). Желающих купить зеленый или серый «Форд» ждало бы



жестокое разочарование – если бы Генри не объяснил, что дешевизна черного покрытия позволяет поддерживать низкие цены, а качество такой эмали выше, чем у применявшихся ранее.

Если твой принтер вмещает в два раза меньше порошка, чем у конкурентов, ты можешь противопоставить то, что он расходует порошок в десять раз экономнее. Если проект потребует двадцати часов сверхурочной работы в течение месяца, напомните сотрудникам, что в итоге это избавит вас от ста часов сверхурочной работы до конца квартала. Если ты в своем резюме пишешь, что чаще всего бываешь недоволен положением дел, сообщи далее, что поэтому ты особенно хорошо умеешь видеть новые возможности, которые другие упускают.

Если твое рагу огненно острое, стоит купить пару дополнительных бутылочек «Амароне»<sup>12</sup>.

Эту идею отлично отражает старый лозунг корпорации «Майкрософт»: «Это не дефект, это особенность»<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Итальянское вино. – *Прим. перев.*

<sup>13</sup> В оригинале: It's not a bug, it's a feature. – *Прим. перев.*

## 1.7. Удовлетворяй базовые потребности

Всеми нашими действиями руководят одни и те же базовые человеческие потребности. Наиболее сильные из них – *потребность в безопасности и покое, власти, социальной принадлежности и принятии, сексе и контроле*. Ты можешь продавать навигаторы или искать желающих устроить вечеринки – в любом случае, если хочешь кого-то убедить, результат будет наилучшим, если ты сумеешь объяснить, как то, что ты предлагаешь, способствует удовлетворению одной или нескольких потребностей другого.

Потребности у нас одни и те же, однако мы добиваемся своего по-разному – в зависимости от личностных особенностей. Важно понимать, с кем ты имеешь дело, когда объясняешь собеседнику, как ты поможешь удовлетворить его нужды. Разговаривая с человеком, обращай именно к нему. Если ты будешь просто исходить из своих предпочтений, эффект может оказаться прямо противоположным. Разумеется, тебе не обязательно обеспечивать все потребности собеседника, если это невозможно. Однако чем большему количеству его запросов тебе удастся соответствовать, тем убедительнее будет твоя аргументация.

Проиллюстрируем эту ситуацию классическим примером с продажей машины. (Для предыдущего приема он отлично

подошел.) В зависимости от того, на какую потребность ты ориентируешься, твоя речь каждый раз будет иной.

### *Безопасность и покой*

Всех нас можно расположить на шкале от довольно пугливых до очень смелых. Пугливый человек обычно считает себя застенчивым и осторожным, но при этом заботливым, мудрым, старательным и внимательным. Человек смелый, напротив, воспринимает себя как отважного, мужественного любителя приключений, склонного к риску.

Безопасность – это, по сути, то же самое, что и отсутствие конфликта или угрозы. Поэтому сначала предупреди, какой опасности подвергнется клиент, если он не совершит действие, к которому ты его склоняешь: «Не покупая новую машину, вы ставите под угрозу безопасность всей семьи. Как долго еще прослужат тормоза на вашей «Тойоте Приус»?» Затем поясни, как твое предложение решит проблему – с учетом того «Я-образа», который выстроил твой собеседник. Разговаривая с осторожным и робким человеком, ты скажешь: «К таким вещам надо подходить серьезно. Если ты предусмотрителен, то поменяешь машину уже сегодня, в спокойной обстановке, и постарайся избежать ситуации, когда тебе придется срочно принимать решение, возможно необдуманное, поскольку ты вдруг окажешься без машины».

С другой стороны, если ты говоришь с человеком мужественным, апеллируй к его смелой, жаждущей приключе-

ний натуре: «Если ты поменяешь машину прямо сейчас, тебе больше не придется ломать голову над тем, какие нагрузки выдерживает твое старое авто. Ты можешь прямо завтра отправиться в Итальянские Альпы и совершить восхождение на гору, о котором так давно мечтал».

## *Власть*

Все мы хотим влиять на других людей и их поведение. Мы хотим, чтобы наши дети нас слушались. Чтобы соседи вели себя прилично. Чтобы покупатель, стоящий впереди нас на кассе, шустрее паковал свои покупки. И еще мы хотим, чтобы начальник обратил внимание на наши старания. Все это – желание власти над окружением. Если ты намереваешься обрести власть над другими людьми (а ты к этому стремишься, иначе не читал бы эту книгу), полезно одновременно удовлетворить их потребность во власти.

Наше отношение к власти – это шкала, на краях которой две позиции: «лидер» и «ведомый». Лидеры видят сами себя предприимчивыми, целеустремленными, амбициозными, влиятельными, напряженно работающими, доминирующими и стремящимися к успеху. Ведомые воспринимают себя как покорных, непритязательных, сговорчивых, лишенных амбиций людей и считают, что думают в первую очередь о других. Где бы на этой шкале ни находился твой потенциальный покупатель, ты можешь пояснить, как ему поможет то, что ты предлагаешь. Если перед тобой – лидер, ты отклик-

нешься на его потребность во власти, если скажешь: «Модель и цена этой машины показывают, что на таких автомобилях ездят только те, кто очень много и успешно работает и занимает высокую должность. Это заметно и по реакции других водителей – они буквально уступают вам дорогу из одного только уважения».

Ведомому, для которого признание окружающих важнее, чем возможность самостоятельно принять решение, ты скажешь: «Кто больше обрадуется твоему выбору – жена или дочь?»

### *Социальная принадлежность*

Здесь личностная шкала простирается от значительной социальной открытости до желания побыть наедине с собой. Люди социально открытые оценивают себя как душевных, дружелюбных, веселых и общительных. Те же, кто предпочитает уединение, считают себя глубокими, основательными, серьезными и, возможно, немного загадочными. Если потенциальный покупатель – душа компании, тебе лучше сказать: «Ведь так здорово иметь просторную машину! Сюда поместятся все твои друзья!» Не забудь, что люди общительные часто что-то делают для других. Возможно, ты не сможешь убедить клиента купить автомобиль для него лично – но его семье точно нужна новая машина!

Отшельнику ты объяснишь, как будут удовлетворяться его потребности, расставив другие акценты: «С такой маши-

ной ты легко сможешь от всех скрыться. Здесь поместится все необходимое, если ты захочешь снять домик за городом или поставить палатку».

### *Принятие*

Эта потребность находится в близком родстве с социальной принадлежностью. Одни уверены: они будут приняты обществом, что бы ни вытворяли. Другие же полагают, что надежнее вести себя, как остальные, и не выделяться. Те, кто предпочитает следовать за группой, воспринимают себя как тихих, нерешительных, не уверенных в себе, склонных подчиняться мнению большинства. Те, кто считает, что доминирует в обществе, решительны, уверены в себе, спокойны и не пасуют перед трудностями. У них нет потребности в принятии, на которую тебе надо чем-то ответить. Они уже давно разобрались с ней сами. Общаясь с такими людьми, тебе следует переключиться на другие их нужды. А вот тем, кто предпочитает быть как все, достаточно сказать: «Эта модель самая популярная. Сейчас все покупают именно ее».

### *Секс*

Точнее говоря, я имею в виду стремление к продолжению человеческого рода и совершенствованию генов. Есть много аргументов в пользу того, что размножение – наиболее глубинная потребность, влияющая на все прочие. Как высказался однажды один мой хороший друг: «Все, создан-

ное людьми – написанные картины, построенные дома, политические преобразования, – все подпитывалось энергией, предназначенной для совокупления. Просто мы склонны слишком увлекаться и переключаться». Мне кажется, в его словах есть доля истины.

В том, что касается размножения, шкала охватывает самых разных людей, от любителей наслаждений до аскетов. Первые считают себя кокетливыми, романтичными, эмоциональными, исполненными желаний и чувственными – и убеждены, что у них мощное либидо. Вторые же воспринимают себя как консервативных, добродетельных, тонких и интеллектуальных – и верят, что обладают высоким уровнем самоконтроля (некоторые, возможно, сказали бы, что у них просто подавлено либидо, – но Фрейда сейчас здесь нет). Правда, с этой потребностью есть небольшая проблема: в течение тысячелетий проявления сексуальности подавлялись при помощи социокультурного уклада, с того самого момента, как религиозные и политические лидеры осознали, что самый простой способ контролировать людей – регулировать, как они будут совокупляться и будут ли вообще. Эта регламентация ведет к тому, что ты не можешь говорить о сексе столь же открыто, как о других базовых потребностях. Однако ты всегда можешь намекнуть на какие-то аспекты, связанные с тягой к продолжению рода. Например, для женщин характерно стремление к безопасности и стабильности с целью создания семьи – не случайно журналы, посвящен-

ные дизайну дома и сада, в основном ориентированы именно на них. Мужчинам свойственно желание размножаться как можно больше и чаще (угадайте, что символизируют дорогие машины и почему их чаще покупают именно мужчины?). И все люди хотят чувствовать себя привлекательными и испытывать романтические чувства – взгляните на обложку любого гламурного журнала. Ты можешь высказаться по поводу этих тайных желаний, не уточняя, что речь на самом деле идет о сексе.

Вот аргумент для любителя наслаждений: «Имея собственную машину, вы сможете делать все, что захотите. Кому какое дело, куда вы ездите, как часто – и тем более с кем». Тому же, кто настроен на создание семьи, ты можешь сделать такое предложение: «Это прекрасная машина, если вам надоело постоянно переходить на более новые модели. Кроме того, здесь достаточно места, если в будущем вы собираетесь ездить в ней не в одиночестве».

Машину в качестве метафоры секса, партнера или семьи ты найдешь в любом рекламном ролике.

### *Контроль*

Потребность в контроле сидит в нас настолько глубоко, что она даже сильнее потребности в сексе. Здесь никакой шкалы нет. Чем больше ты помогаешь человеку владеть ситуацией, тем выше результат для тебя. Контроль – то же самое, что и личная власть. Чем больше мы ощущаем, что са-



ми управляем своей жизнью, тем лучше себя чувствуем – и психологически, и физически. С другой стороны, ничто так негативно не сказывается на нашем самочувствии, как потеря контроля над происходящим. Тут недолго впасть и в глубокую депрессию. Если ты сможешь показать другим, как взять все в свои руки или получить контроль над еще не освоенной областью, они согласятся с тем, что ты им предлагаешь. Автомобиль – очень подходящий символ для этой потребности: «Представьте себе, что с машиной вы больше не будете зависеть от расписания поездов, когда вам захочется навестить друзей. Не будете опаздывать на работу, потому что в метро возникли проблемы. Хотите поехать в Осло на выходные? Нет ничего проще. Теперь вы все решаете сами».

В реальной жизни мы обычно движемся по перечисленным шкалам в зависимости от ситуации и душевных сил. Конечно, по чертам характера можно судить о том, какое место человек занимает на той или иной шкале – например, если он нацелен на карьеру, то вряд ли останется равнодушным к вопросам власти. Однако будь готов к тому, что придется подстраивать подход в зависимости от конкретной ситуации. Допустим, человек, стремящийся к власти на работе, в клубе филателистов держится тихо и незаметно. А обычно общительный человек может стать настоящим интровертом, когда простужен. Перемещения людей по шкалам – не проблема, пока ты это отслеживаешь.

Помни: когда ты пытаешься удовлетворить базовые по-

требности человека, то отвечаешь на вопросы, о существовании которых он, вероятно, вообще не задумывался. Я понятия не имею, где твое место на этих шкалах и какие потребности для тебя важнее других. Однако предполагаю, что некоторые из приведенных выше аргументов навели тебя на мысль, что купить машину – отличная идея.

## **1.8. Укрепляй или изменяй взгляды других**

Если ты скажешь что-либо, созвучное моим взглядам, я, разумеется, с тобой соглашусь. Если же я не соглашусь, тебе, скорее всего, не составит труда доказать свою правоту. Дело в том, что аргументировать уже сложившееся мнение проще, чем обрести новое. Кроме того, каждый раз, когда ты формулируешь убеждение про себя, оно чуть прочнее закрепляется в твоём мозгу. Если же ты рассказываешь о нём другим, для мозга становится почти невозможным перестроиться.

Поэтому, желая повлиять на человека, постарайся точно выяснить его убеждения. Если твоя соседка считает, что ты печешь самые вкусные пироги в городе и тебе хотелось бы всячески поддержать это мнение, постарайся сделать ее убеждение еще более прочным: попроси ее рассказать о твоих пирогах другим, желательно – как можно более широкому кругу лиц. А еще лучше, если она выложит фото выпечки с хвалебными подписями в Instagram для всех своих друзей. Публикация наших взглядов – это самый мощный метод убедить нас самих, что мы действительно так думаем. Не имеет значения, что суждение изначально было не очень хорошо продумано – если мы его записали и поделились им с другими, потребуется немало усилий, чтобы мы взяли свои слова назад. Посему клавиатура или ручка и умеющая читать пуб-

лика – твои лучшие помощники, когда надо укрепить чьи-то довольно слабые убеждения: например, что ты лучше всех или что коммунизм – это здорово. (Хотите – верьте, хотите – нет, но этот прием применяли китайские военачальники во время Корейской войны, заставляя американских военнопленных писать, а затем зачитывать вслух признание в том, что они отрекаются от капитализма и становятся истинными радикальными социалистами. Это действительно привело к смене политических взглядов: многие из солдат вернулись в США коммунистами. Однако китайская армия упустила из виду тот факт, что в Соединенных Штатах использовались аналогичные методики формирования убеждений, поэтому уже вскоре большинство бывших пленников вновь обратились в капитализм.)

Если таким образом тебе удастся укрепить человека в его взглядах, он будет отстаивать их. Даже если его попытаются убедить в обратном, он будет упорствовать – просто чтобы не выглядеть идиотом, распространяющим необоснованные мнения.

А что делать, если тебе нужно не подкрепить убеждение, а сформировать его? Если соседка вовсе не любит твои пироги, надо подготовить почву для того, чтобы она *изменила* свое мнение. Тогда позаботься о том, чтобы она не делала ничего из вышеперечисленного. Пусть держит свое мнение при себе и никому о нем не рассказывает. Не спрашивай, что она думает о своих пирогах – потому что тогда она еще боль-

ше убедится с своей правоте. Чем меньше у нее шансов выразить свои взгляды, тем больше у тебя шансов их изменить. Поступай как китайские военачальники (хотя этот призыв не распространяется на прочие ситуации): донеси до нее необходимое тебе мнение — и в полном соответствии с приемом 1.1 покажи, что существует немало людей, которые думают точно так же.

Тогда соседке будет легче отказаться от своего прежнего слабовыраженного мнения и присоединиться к точке зрения мудрого большинства.

## **1.9. Влияй на мнение, отвлекая внимание**

Подозреваю, все, у кого есть обожающий спорт спутник жизни, частенько используют эту особенность для своего блага. Они знают, что, когда по «зомбоящику» начинается трансляция матча, партнер лишается способности слышать что-либо другое. У этого феномена куда более глубокие корни, чем у приверженности к цветам местного футбольного клуба. Тут речь идет о перераспределении ресурсов мозга, который не может поддерживать в активном состоянии сразу несколько функций.

Например, если ты хочешь убедить своего партнера в том, что сильно отличается от его мнения, очень полезно отвлечь его другими впечатлениями в то время, как ты излагаешь ему свою аргументацию.

Гораздо легче склонить к своему мнению человека, который смотрит телевизор, пока ты с ним говоришь, — даже если звук отключен. Ведь тогда мозгу собеседника приходится обрабатывать не только поступающие от тебя сведения, но и визуальную информацию (футбольный матч). Так что выделить достаточно ресурсов на поиск весомых контраргументов он уже не может. Аналогичным образом тебя куда легче убедить купить массу вещей на Amazon.com, если ты, бродя по сайту, одновременно разговариваешь по телефону.

Этот вывод подтверждается раз за разом. Рассеянным сознанием (то есть мозгом, выполняющим несколько операций разом) проще манипулировать и подвергать его изменениям, чем когда оно сосредоточено на одном предмете.

Рассеять внимание совсем не сложно. Если в следующий раз, делая презентацию в своей фирме, ты поставишь рядом с собой фотомодель, то заметишь, что тебе удастся втюхать аудитории любую чушь. Можно поступить и так, как в примере с телевизором – дожидаться, пока тот, кого ты хочешь убедить в своей правоте, на что-то отвлечется, и в этот момент нанести удар.

Однако такие отвлекающие приемы не всегда удобно применять на практике. И если отвлекающий внимание объект слишком примечателен, например если на фотомодели надеты только плавки от купальника, ты рискуешь, что остальным станет вообще не до тебя. В результате ты не получишь ни возражений, ни одобрения. Между тем есть более тонкие способы рассеять внимание, чем просто включить телевизор или одновременно говорить по телефону. Строго говоря, достаточно использовать неожиданные слова. Когда мы слышим нечто иное, нежели ожидали услышать, мозг как будто резко тормозит на полной скорости и думает: «Стоп, это что еще такое?»

Рассмотрим пример. Если мы с тобой обсуждаем цену, то существуют некие правила, по которым строится подобная дискуссия. Среди прочего в ней обычно звучит слово «кро-

ны»<sup>14</sup>. Если ты внезапно заявишь, что вещь, которую ты хочешь продать, стоит девять тысяч эре<sup>15</sup> (вместо девяноста крон, как я ожидал услышать), моя мысль на мгновение свернет с наезженной дороги. В эту секунду у тебя появится возможность развернуть мое желание что-то купить в нужном тебе направлении – например, заявив: «Это баснословно дешево!» Подтверждено экспериментом: несколько исследователей, торгуя рождественскими открытками, увеличили объем продаж почти вдвое, когда начали называть цены в эре вместо крон.

Обрати внимание: недостаточно просто сбить мысли клиента с проторенного пути, тем самым ты лишь создаешь «окно», в котором на мозг можно повлиять. Чтобы прием сработал, ты должен встроить в сознание собеседника свое сообщение о том, как хорош или дешев некий продукт или как он необходим этому человеку. Продажи у исследователей пошли вверх лишь тогда, когда они начали произносить фразу «Это очень дешево!», указывая цену своих открыток в эре. (Когда они называли цену в кронах, ничего не происходило, сколько бы они не уверяли, что открытки дешевые.) Человек, торговавший мини-маффинами, сумел увеличить объем продаж, отвлекая покупателей непривычным словом «полумаффины», следом за которым шла фраза, формирующая убеждение: «Они потрясающе вкусные!»

---

<sup>14</sup> Шведская крона – денежная единица в Швеции. – *Прим. перев.*

<sup>15</sup> В одной шведской кроне 100 эре. – *Прим. перев.*



Вне зависимости от того, используешь ли ты утонченный вариант, произнося непривычные слова, или всюю обсуждаешь планы на отпуск с человеком, погруженным в «Темные души – 2»<sup>16</sup>, рассеивание внимания в любом случае – отличный способ сделать других более податливыми к влиянию.

Остается только сказать им, какого мнения они должны придерживаться.

---

<sup>16</sup> «Темные души – 2» (Dark Souls II) – видеоигра, созданная японскими разработчиками. – *Прим. ред.*

## **1.10. Формируй у других представление о них самих**

Можешь мне не верить, однако твоё представление о себе в немалой степени базируется на том, что говорят о тебе другие. Самый известный эксперимент на эту тему был проведен в одной из школ, где ученикам одного класса сообщили, что у них уровень интеллекта выше, чем у других детей. Обрадованные таким известием дети тут же стали демонстрировать куда более высокие результаты на контрольных.

Это означает, например, что ты можешь изменить личность своей кузины, обращаясь с ней так, словно она уже стала такой, какой ты хочешь ее видеть. С помощью этого приема ты можешь воздействовать на окружающих так, чтобы они не только соответствовали твоим представлениям, но и действовали так, как тебе нужно. Возможно, ты хочешь убедить кого-то голосовать за твою партию. Вступить в твою церковную общину. Раздеться уже на первом свидании. Или просто поддержать твоё предложение на рабочем совещании в понедельник. Подумай, какой тип личности требуется для совершения такого действия. А затем дай понять тому, кого ты избрал мишенью, что он является носителем именно таких ценностных ориентаций.

На первый взгляд может показаться, что это трудно и люди будут сопротивляться – вероятно, они немного представ-

ляют себе, каковы на самом деле. Однако нет ничего проще. Например, коллеге предложи пройти тест на свойства личности. А затем, демонстрируя ему загадочные цифры, сложно поддающиеся интерпретации, объясни, что он консервативен и предпочитает хорошо проверенные решения (и потому должен плениться твоим предложением). Или – что он человек авантюрного склада и не имеет ничего против определенной доли риска (если тебе нужен такой поворот). Только не забудь говорить убедительно, не оставляя повода усомниться в твоих словах.

Однако на самом деле нет необходимости заходить так далеко и проводить псевдодиагностику. Вполне достаточно поговорить о том, что твой собеседник делает в повседневной жизни, и описать его поступки с учетом тех ценностных ориентаций, которые тебе в данный момент выгодны. «О, ты выбрал новый сорт мороженого? Так на тебя похоже – всегда пробовать новое». «Ты из всего умеешь сделать приключение». «Очень типично для тебя – всегда идти на риск». Если коллега несколько раз услышит, что его действия указывают на склонность к риску, он начнет воспринимать себя как человека авантюрного. И тогда он запросто решится нажать на большую красную кнопку, когда ты его об этом попросишь (или к каким там еще действиям тебе нужно его склонить).

Если же тебе надо поощрить принадлежность к иному типу личности, подчеркни свойственные ему качества. Хочешь, чтобы коллега почувствовала себя человеком с разви-

той эмпатией? В этом случае ты спросишь: «Ты и мне взяла кофе? Ты как никто всегда думаешь о других». Или тебе нужно стратегическое мышление? Тогда ты скажешь: «Отличная мысль – выпить чего-нибудь холодненького, когда на улице так жарко. Заметно, что ты привык планировать все заранее». Когда же коллега совершит нечто, не подходящее под тот тип личности, который ты хочешь поощрить, ты, разумеется, просто промолчишь.

От тебя не потребуется много усилий, чтобы произошли желаемые изменения. Секретный совет для знакомства в баре: сначала заставь женщину, которая тебя заинтересовала, почувствовать себя авантюристкой – попроси ее рассказать о различных трудных ситуациях, в которых ей довелось побывать. А затем предложи ей продемонстрировать тебе, насколько она в самом деле любит рисковать. Между нами, это куда быстрее и дешевле, чем угощать ее напитками в баре.

Однако вернемся к добрым делам: этот прием можно использовать и с профилактической целью, когда коллега начинает терять веру в свои силы или в отчаянии вздыхает, что никогда не закончит эту работу. Покажи ему, что он не из тех, кто сдается, и приведи в пример его прошлые заслуги. Истина в том, что все мы иногда сдаемся, а иногда, стиснув зубы, боремся до конца – зависит от ситуации. Однако, напоминая человеку о выгодных для нас чертах его характера, мы помогаем ему обновить свое представление о самом себе и достичь цели. (Что, конечно же, хорошо для тебя – то, чем

он занимается, поможет тебе.)

На самом деле этот прием можно широко использовать в любых ситуациях. Дети, которым говорят, что они, похоже, внимательно относятся к своему почерку, тут же начинают писать разборчивее.

А на работе, продвигая новый масштабный проект, ты расскажешь своим сотрудникам, что выбрал именно их, потому что знаешь (и можешь подкрепить это примерами), что они проявляют наибольшую креативность при выполнении сложнейших задач. После этого они с удовольствием возьмутся за дело вместо того, чтобы ныть по поводу завышенных требований.

## 1.11. Покажи, что они это уже делают

Разумеется, недостаточно, чтобы другие начали вести себя так, как тебе нужно. Важно позаботиться о том, чтобы люди *продолжали* это делать, а не бросили, как только ты отвернешься. Даже если ты убедил их в том, что они делают все очень хорошо, существует множество факторов, способных их остановить. Возможно, поставленная тобой задача слишком тяжела. Или она кажется не такой уж и важной. К счастью, есть прием, позволяющий управлять людьми дистанционно и следить за тем, чтобы они продолжали выполнять то, что ты затеял: вместо того чтобы говорить, что им *надо начать* что-то делать, покажи им, что они это *уже делают*. Не говори, что скоро мы возьмемся за новый проект – скажи, что мы его уже начали, но пока не закончили.

Почему это так принципиально? Дело в том, что нам намного легче продолжить проект, чем приступить к новому. Проще всего сказать «нет» в самом начале. Когда мы уже включились в процесс, отказаться гораздо сложнее. Если ты когда-нибудь получал в кафе карточку типа «Собери девять штампов и получи десятую чашку кофе бесплатно», то наверняка обращал внимание, что на ней уже стоит как минимум один штамп. Более того, иногда он отпечатан типографским способом. Причина все та же. Если сбор штампов уже начат, вероятность, что мы снова придем в кафе и пополним

карточку, выше, чем когда на ней нет ни одной отметки. И тут не играет роли, что проект начали не мы, что оттиск сделал кто-то другой. Достаточно того, чтобы мы ясно понимали: процесс уже запущен.

Еще полезнее для нас – видеть, что цель уже рядом. Чем больше мы к ней, как нам кажется, приближаемся, тем больше у нас оснований довести начатое до конца – независимо от сложности задачи. Если то, на что ты хочешь сподвигнуть других, требует нечеловеческих усилий, очень хорошо, если ты сможешь показать, что люди уже сделали большую часть работы. Все уже почти готово. Осталось совсем чуть-чуть.

Эту тактику можно с успехом применять и в тех случаях, когда ты ставишь совершенно новые задачи. Тогда нужно проявить немного изобретательности и связать их с тем, что интересующий тебя человек, например твой муж, уже сделал. Представь проблему как новую часть общего проекта, который он уже почти завершил. «Само собой, ты успеешь покрасить потолки за выходные. Я понимаю, что мы раньше об этом не говорили, но надо сделать только это – и ремонт будет полностью закончен. Ты так с ним возился – и вот остался последний штрих. Подумай, как здорово будет, когда все завершится! Я пока поживу у мамы, увидимся в воскресенье вечером, хорошо?»

## 1.12. Управляй группой...

Содержание этой книги базируется на одном предположении: то, что ты делаешь, влияет на других. Все формы влияния реализуются через изменение взглядов и поступков окружающих. Но не всегда это происходит в индивидуальном порядке. Иной раз проще воздействовать на нескольких человек одновременно.

Мы, люди, запрограммированы на то, чтобы сбиваться в группы. Мы создаем общественные организации и строим сообщества, поскольку нам нужны другие люди. Группа предлагает надежность и защиту, которой нам не достичь в одиночку. Однако, когда мы в группе, что-то случается с нашим интеллектом. Мы отказываемся от своих аналитических способностей и самообороны в надежде, что группа позаботится о нас. Своего рода массовое поведение оказывается превалирующим. Сами не отдавая себе в этом отчета, мы начинаем вести себя как стадо баранов. Мы прекращаем мыслить индивидуально и следуем закону наименьшего сопротивления – или, что происходит чаще всего, следуем за тем, кто кричит громче всех. Чем многочисленнее группа, тем больше шансов, что она сделает то, что предлагает лидер. Кроме того, группа эмоционально реагирует куда сильнее, чем отдельные индивиды. В группе чувства прокручиваются по кругу и с каждым новым циклом разгоняются, как



в усилителе. Типичным примером этого является приступ сетевой ненависти, когда тысячи обычных людей, у которых один общий порок – они проводят слишком много времени в Фейсбуке и Флэшбеке, – внезапно заводят друг друга и доходят до экстремистской ярости, направленной на одного человека. Впрочем, еще до изобретения Интернета у нас существовала традиция эмоциональной массовой истерии, когда шведский народ в середине марта в глубоком возмущении объединялся под лозунгом «Не та мелодия победила!»<sup>17</sup>.

Такой стадный инстинкт приводит к тому, что оказывается гораздо легче управлять взглядами и поведением группы, чем отдельными индивидами – особенно если приводить эмоциональные аргументы, которым ты научишься в главе 2.15. По иронии судьбы, немалое количество людей считает, что тяжело выступать перед большой группой. Для большинства это одно из самых неприятных занятий на свете. Это означает, что многие группы оказываются без лидеров только потому, что никто не решается открыто высказаться перед ними. Не упусти эту возможность. Если ты хочешь повести других туда, куда тебе надо, то почему бы не облегчить себе задачу и не обработать их оптом? Постарайся излагать свой посыл перед группами, а не перед индивидами, и как можно чаще. Например, проходят ли у вас на работе общие собрания раз в месяц? Если хочешь добиться поддерж-

---

<sup>17</sup> Имеются в виду результаты национального отбора песни для конкурса «Евровидение». – *Прим. перев.*

ки своего проекта, не трать время на то, чтобы уговаривать коллег поодиночке. Постарайся вместо этого достучаться до всех сразу и повысить вероятность склонить их на свою сторону. Апеллируй к их эмоциональному, не аналитическому, коллективному, групповому мышлению, чтобы убедить сотрудников: то, чего хочешь ты, – это именно то, чего хотят они сами.

## 1.13. ...даже когда ее нет

Управлять чужой волей, влияя на целую группу, очень удобно. Однако этот прием предполагает, что такая группа существует. А если ее нет? Ничего страшного. Чтобы все это сработало, достаточно лишь намекнуть на то, как бы подумал коллектив (хотя на самом деле его не существует).

Я вовсе не имею в виду, что ты должен завершать все свои аргументы словами: «Сделай так, потому что так поступают все остальные». Мысль верна, но реализация ее в данном случае слишком прозрачна. Куда лучше попытаться аккуратно заложить в голову собеседника образ того, как «поступают другие», не говоря об этом напрямую. Например, если ты говоришь: «Наверное, разумнее будет подождать с покупкой билетов до понедельника – очередь будет поменьше», то создаешь впечатление, что желающих так много, что они буквально толпятся у кассы. Когда вывод «все покупают билеты» формируется в голове другого человека, а не исходит от тебя, он выглядит куда достовернее. (Можно подумать, что именно вероятность возникновения очереди должна заставить нас отказаться от покупки. Однако в реальности все обстоит как раз наоборот: чем труднее что-либо достать, тем больше мы этого желаем. Особенно если у нас создается впечатление, что все остальные хотят того же самого.)

Другой пример – когда некий рекламный ролик побил все

рекорды среди американских телемагазинов за счет изменения одной фразы. Изначально она была такой: «Линия открыта, наши телефонисты ждут вашего звонка!» Однако затем этот призыв заменили на другой: «Линия открыта. Если номер будет занят, попробуйте дозвониться чуть позже!»

Первая формулировка создавала в сознании картинку с молчащими телефонами и сидящими без дела телефонистами. Судя по ней, этот продукт никому не был нужен. А вот вторая фраза вызывала иное ощущение: так много людей обращаются в телемагазин, желая купить товар, что дозвониться будет нелегко. После замены объемы продаж побили все рекорды.

Как ты уже заметил, ты можешь даже не думать о процентном содержании истины в твоём высказывании, выражая свои мысли подобным образом. Ты просто говоришь, что в кассе может собраться очередь, телефон может быть занят – что угодно. Независимо от того, как все обстоит на самом деле, у твоего собеседника возникает представление об образе действий других, что и побуждает его желать того же самого. Глупо? Я здесь ни при чем. Обвиняй кого-нибудь еще.

## 1.14. Статус в кончиках пальцев

Когда мы пытаемся определить, насколько истинно то или иное утверждение, мы в первую очередь опираемся на мнение людей авторитетных и обладающих высоким социальным статусом. Нет ничего странного в том, что мы на них полагаемся. Врач наверняка лучше тебя знает, как устроен твой организм (конечно, если ты сам не доктор), так что ты доверяешь словам специалиста в силу его компетентности. Причина того, что мы питаем уважение к людям с высоким социальным статусом, не вполне очевидна, но, скорее всего, это своего рода эволюционное программирование. Когда вожак стаи утверждает что-либо, по-видимому, так оно и есть. Его слова чаще всего соответствуют действительности – именно поэтому он стал вожаком. Разумеется, статус и авторитет также взаимосвязаны. Если ты являешься авторитетом в какой-то области, это придает тебе высокий социальный статус – по крайней мере, среди тех, кто считает эту сферу значимой.

Поэтому когда ты пытаешься заставить других людей поверить в то, что говоришь, очень хорошо продемонстрировать либо компетентность в данной области, либо высокий статус, – кстати, это наиболее широко эксплуатируемый прием злоупотребления властью. Ты наверняка сам не раз тяжело вздыхал и закатывал глаза, когда кто-то вел себя как класси-

ческий Йоран и пытался показать свой авторитет и статус (и не преуспел ни в том, ни в другом), повышая голос и с важным видом заявляя: «Мы должны поступить именно так, а не иначе. Я знаю, о чем говорю». Пока другие хихикают над этим беспомощным человеком, ты можешь применить невидимый метод, который покажет всем, что настоящий лидер – это ты, и именно тебе известна истина.

Руки – это единственное, о чем тебе надо в этот момент думать. Существуют жесты, имеющие четкое символическое значение. С помощью простых движений ты заставишь окружающих не только воспринимать твои слова всерьез и осознавать их ценность, но и чувствовать, что ты знаешь, о чем говоришь. В выполнении этого приема будут задействованы кончики пальцев: соедини их, чтобы ладони образовали треугольник. (При этом пальцы должны напоминать острие, являющееся продолжением твоих рук.) Этот жест мы применяем неосознанно, когда глубоко убеждены в своем мнении, когда наша вера в себя крепка как никогда. Одни держат руки возле лица, другие – у талии, третьи – на коленях под столом. Кто-то ставит локти на стол, а кто-то закладывает руки за голову. Но в каком месте мы не производили бы этот жест, значение его остается неизменным. Это классический способ выражения авторитета. Его часто используют адвокаты, врачи и представители прочих уважаемых профессий, особенно когда они полностью уверены в своих словах.

Смысл такого положения рук столь хорошо известен на-

шему подсознанию, что воспринимается как метафора правды: когда адвокаты на суде сводят пальцы подобным образом в то время, как судья допрашивает их свидетеля, показания воспринимаются публикой как более достоверные, чем в других ситуациях. Адвокат показывает свою уверенность в этом свидетеле – и остальные, сидящие в зале, относятся к словам последнего более серьезно.

Этот жест также показывает, что человека не так-то просто сбить. Главное – внимательно следи за руками, пока ты говоришь. Если пальцы вдруг переплетаются, а руки сгибаются как для молитвы, статус мгновенно меняется на низкий. Подобный жест характерен для того, кто сомневается и неуверен в себе, он словно старается минимизировать пространство, которое занимает. Сложенные вместе ладони – разновидность прикосновения к самому себе, о котором мы более подробно поговорим, рассматривая прием 3.18. Обрати внимание и на положение больших пальцев. Если сплетенные пальцы расслаблены и образуют полукруг, а большие пальцы сложены подушечка к подушечке либо указывают вверх, то перед тобой по-прежнему человек с высокой самооценкой, комфортно чувствующий себя в данной ситуации. Но если большие пальцы прячутся за ладони, или ладони смыкаются, это значит, что уверенности у него поубавилось. Зачастую в течение разговора руки переходят из одной позиции в другую, выражая то убежденность, то сомнение. И это четко сигнализирует, в каких вопросах он уверен

больше, а в каких меньше.

Как ты уже догадался, «пирамида» из пальцев – очень мощный жест, при помощи которого ты можешь придать вес и достоверность не только собственным словам, но и высказываниям других. Так что будь бдителен, чтобы не использовать его, когда говорит твой противник! Кроме того, ты вскоре заметишь, как все меньше людей тебе возражают, когда ты складываешь руки подобным образом. Подсознательный эффект настолько велик, что окружающим гораздо сложнее сомневаться в твоих словах, когда ты сводишь вместе кончики пальцев. Однако если ты одновременно задействуешь другие способы подавления, то тебя могут воспринять как слишком авторитарного человека. Поэтому такой жест следует сочетать с вежливым и скромным поведением в остальном. Помни также о том, что он срабатывает только при условии, что остальные его видят. Поэтому не держи руки на коленях или на талии, а подними их на такой уровень, где они будут заметны.

Пусть Йоран орет, пока не сорвет голос. Ты можешь обозначить свою уверенность в себе и заставить других почувствовать твою компетентность всего лишь с помощью рук.

## **Дополнительная жизнь!**

Вообще очень интересно понаблюдать, что люди делают со своими большими пальцами. Довольно типичный жест –



опустить большие пальцы в карманы брюк, оставив остальные на свободе. Если ты попробуешь воспроизвести эту позу, то заметишь, как плечи автоматически опускаются. Это по сути своей сигнал низкого статуса, характерный для человека, не слишком уверенного в себе. Если ты только что попробовал принять такое положение, то, скорее всего, во всем теле у тебя возникло довольно унылое ощущение. С другой стороны, ты, возможно, осознал, что часто пытаешься таким образом расслабиться, пока стоишь. Кажется, это противоречит сказанному выше, поскольку расслабляться и недостаточно верить в себя – не одно и то же. Так и есть, но ты наверняка заметил, что чувствуешь себя не на все сто, когда стоишь подобным образом. Как будто кто-то нажал на кнопку «отключить». Чтобы начать что-то делать (а действия повышают твой статус), ты должен изменить позу – и вынуть пальцы из карманов.

# 1.15. Контролируемый высокий статус

Существует несколько способов заставить других придать тебе высокий социальный статус – а значит, наделить властью. По каким-то причинам авторитетными нам представляются люди, которые мало двигаются. В данном случае я не имею в виду патологически ленивых или тех, чье представление о физической активности ограничивается просмотром шоу «Танцы со звездами». Я говорю о тех, кто в буквальном смысле слова не совершает размашистых, широких движений.

Этому факту можно найти несколько объяснений. Например, такое: у людей с высоким статусом уже есть все необходимое – либо при них всегда находятся другие люди, доставляющие им то, что требуется. Индивиды с высоким статусом обычно бывают окружены стадом, которое их защищает, и потому им нет необходимости бороться за выживание. Или они просто такие опасные и властные, что могут позволить себе выглядеть беззащитными. Когда Майкл Кейн репетировал роль гангстера, занимающего не последнее место в криминальном мире, он обнаружил, что лучший способ заставить людей нервничать – говорить спокойно и сдержанно, при этом глядя в глаза и не мигая. Даже вполне дружелюбной фразе «Ты знаешь, что я на самом деле хорошо к тебе отношусь» это придавало угрожающий оттенок.

Чем бы это ни объяснялось, собранность и не размашистые, а скупые, точные движения ассоциируются у нас с высоким социальным статусом.

Я вовсе не имею в виду, что изображать из себя вожака – всегда самый лучший вариант. Иногда иной социальный статус может оказаться уместнее – например, на совещании с высокомерным начальником. В таком случае умнее подыграть ему и провести свою комбинацию на том уровне, куда он не заглядывает. Однако в тех ситуациях, когда ты хочешь всем своим видом продемонстрировать высокий социальный статус, тебе следует подумать о таких деталях своего поведения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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