

THE SCIENCE OF INFLUENCE

How to Get Anyone
to Say “Yes” in 8 Minutes
or Less!

KEVIN HOGAN



John Wiley & Sons, Inc.

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

Техники манипуляции
в бизнесе и личном
общении

КЕВИН ХОГАН



Издательство “Диалектика”
Москва • Санкт-Петербург • Киев
2007

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

1467209

КЗК «дніпропетровська
обласна універсальна
наукова бібліотека»

ББК (Ю)88.5
Х68
УДК 316.77

Компьютерное издательство “Диалектика”
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*
Перевод с английского *О.Л. Пелявского*
Под редакцией *Е.А. Черненко*

По общим вопросам обращайтесь
в издательство “Диалектика” по адресам:
info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com>
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Хоган, Кевин.

Х68 Психология влияния: техники манипуляции в бизнесе и личном общении: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. — 352 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-1117-6 (рус.)

В книге *Психология влияния. техники манипуляции в бизнесе и личном общении* рассказывается о том, как побудить окружающих измениться — изменить поведение, представления, поступки, мнение. Автор считает, что добиться того, чтобы человек усомнился в целесообразности существующего положения вещей и решился на переворот в сознании, — это творческий процесс, способный доставить огромное удовольствие. Большое внимание уделяется закреплению новых навыков, идей, моделей поведения.

Книга *Психология влияния. техники манипуляции в бизнесе и личном общении* рассчитана на широкий круг читателей, но в первую очередь на тех, кто работает с людьми: преподавателей, менеджеров, социальных работников

ББК(Ю)88.5

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750 8400, fax (978) 646 8600.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007

Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Copyright © 2005

ISBN 5-8459-1117-6 (рус.)

© Компьютерное издательство “Диалектика”, 2007,
перевод, оформление, макетирование

ISBN 0-4716-7051-0 (англ.)

© Kevin Hogan, 2005

Оглавление

Об авторе	15
Предисловие	17
ГЛАВА 1. Воздействие на людей с целью изменения их поведения	23
ГЛАВА 2. Первые четыре секунды	43
ГЛАВА 3. Дельта-модель влияния	65
ГЛАВА 4. Доверие: решающий фактор убеждения	97
ГЛАВА 5. Новые принципы влияния	109
ГЛАВА 6. Введение в стратегии “Омега”	127

ГЛАВА 7. Принципы формулирования, методы убеждения и стратегии влияния 163

ГЛАВА 8. Применение законов влияния 199

ГЛАВА 9. Секрет колебаний 233

ГЛАВА 10. Чтение мыслей: как узнать, о чем они думают 247

ГЛАВА 11. Я подумаю над вашим предложением 257

ГЛАВА 12. Как их мозг покупает... вас! 311

Библиография 327

Предметный указатель 337

Содержание

Об авторе 15

Предисловие 17

ГЛАВА 1. Воздействие на людей с целью изменения их поведения 23

Сами они знают, чего хотят? 27

Две личности? 31

Как добиться изменений 36

ГЛАВА 2. Первые четыре секунды 43

Первое впечатление 44

Первое появление: как это случается в жизни 48

Значение внешнего вида 50

Два серьезных вопроса 51

Эл Гор преподает наглядный урок “пространства влияния”	57
13 способов произвести на собеседника благоприятное впечатление	61
ГЛАВА 3. Дельта-модель влияния	65
Семь важнейших составляющих взаимопонимания	66
Мост к чужим сердцам: взаимопонимание	67
Невербальные приемы, необходимые для установления взаимопонимания	69
21-шаговая дельта-модель	71
1. Достижение и поддержание взаимопонимания	72
2. Обращение к интересам собеседника для достижения взаимопонимания	72
3. Умение растопить лед	74
4. Подстройка	74
5. Используйте возможности своего голоса	74
6. Подстройка к дыханию клиента	76
7. Телодвижения и позы	77
8. Ведение	77
9. Ведение посредством голоса	78
10. Ведение посредством поз и движений	78
11. Стимулирование к сотрудничеству	78
12. Помогите своим клиентам	79
13. Общий враг	80
14. Краткая поучительная история	81
15. Уважение	81
16. Произведите на них впечатление	81
17. Всегда давайте своему клиенту больше, чем обещали	82
18. Сила преуменьшения	82

19. Скажите правду, а затем внесите небольшое уточнение	83
20. Сделайте это быстрее, легче, лучше, чем другие	83
21. Ловите каждое слово своего клиента	83
Пятнадцать секретных способов сделать убеждение более эффективным	84
Порядок представления информации	84
Периферические и центральные сигналы	85
Главное — вовремя остановиться: прежде чем начинать	87
Повторение	89
Огромная разница	90
Предварительные знания	91
Физическая привлекательность	91
Что такое “чересчур”	91
Самоотождествление	92
Авторитет ведущего презентации	94
Эмоциональное возбуждение	95
Направленное мышление	95
Необычные заявления	96
Составление перечня преимуществ	96
ГЛАВА 4. Доверие: решающий фактор убеждения	97
Внушаете ли вы доверие?	
Ведь от этого зависит все остальное	97
Доверие — решающий фактор	98
Рекомендации	103
Семь способов войти в доверие: ядро влияния	104
Еще несколько полезных советов	105
ГЛАВА 5. Новые принципы влияния	109
Постановка вопроса	110
Боязнь проигрыша или возможность выигрыша	111

Свобода выбора... или препятствие для продажи?	113
Мое — самое лучшее	116
Эффект дарения	118
Из вашей жизни	119
Ваше обращение должно касаться как можно более широкого круга интересов клиента	120
Конкуренция — мощная движущая сила выживания, заложенная на генетическом уровне	122
Закон больших чисел	123
Закон потребности в любви	125
ГЛАВА 6 Введение в стратегии “Омега”	127
Определим ваш коэффициент способности к убеждению и влиянию на других людей	128
Снижение степени сопротивления в отношениях между людьми, в бизнесе и жизни	133
Два вида сопротивления	137
Преодоление сопротивления с помощью стратегий “Омега”	138
Освоение стратегий “Омега”	144
Сила будущего — в настоящем	150
Использование временной перспективы	151
Освоение науки влияния	157
ГЛАВА 7. Принципы формулирования, методы убеждения и стратегии влияния	163
Еще несколько слов о формулировке	163
Сценарий 1	166
Сценарий 2	168
Проверенная стратегия убеждения, которая обеспечивает положительный ответ	170
Метод “Нога в двери”	171

Четыре испытанных способа оказаться более убедительным благодаря соответствующей формулировке	174
Освоение науки влияния	179
Гипнотическое запутывание	187
Пример 1: исследование продажи маленьких кексов	187
Пример 2: исследование сбора пожертвований	188
Метод корректировки	189
Премия: ценовые градации	189
Почему люди принимают неудачные решения и как помочь им избегать ошибок	190
ГЛАВА 8. Применение законов влияния	199
1. Закон взаимности	201
Страхование жизни и финансовые услуги	206
Недвижимость	206
Автомобиль	206
2. Закон времени	207
3. Закон контраста	212
Недвижимость	214
Финансовые услуги	214
Одежда	214
Электронная техника	214
4. Закон дружбы	215
Финансовые услуги	217
Недвижимость	218
5. Закон ожидания	218
6. Закон последовательности	219
7. Закон ассоциаций	224

8. Закон дефицита	225
Недвижимость	227
Автомобиль	227
Финансовые услуги	228
9. Закон подчинения большинству	228
10. Закон власти	230
ГЛАВА 9. Секрет колебаний	233
ГЛАВА 10. Чтение мыслей:	
как узнать, о чем они думают	247
ГЛАВА 11. Я подумаю над вашим предложением	257
Влияние: все в нужный момент	271
Почему люди отвечают “нет”	
и как устранить эту причину	275
Ограничение выбора и его роль	
в оказании влияния на других людей	280
Проблемы выбора	285
Убеждение: представление и преувеличение	295
Использование “якорей” в процессе убеждения	300
Применить на практике	308
ГЛАВА 12. Как их мозг покупает... вас!	311
Почему убеждение бывает неэффективным	314
Какова причина этой проблемы	316
Нельзя рассчитывать на положительный ответ,	
если не удастся привлечь внимание клиента	318
Модель привлечения внимания	325
Библиография	327
Предметный указатель	337

*Джессике и Марку Хоган —
детям, о которых мечтает
любой родитель*

Об авторе

Кевин Хоган — автор 11 книг, в том числе международно-го бестселлера *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, а также *Irresistible Attraction: Secrets of Personal Magnetism*. Он — известный специалист по “языку тела” и методам влияния на подсознание, активно сотрудничает с корпорацией *BBC* и такими популярными журналами, как *Cosmopolitan*, *Playboy* и *Maxim*. Он преподает теорию убеждения и влияния в университете Центра управления св. Томаса. Кроме того, Кевин Хоган имеет докторскую степень по психологии, специальность “Речевые коммуникации”, и часто выступает в средствах массовой информации с аналитическими материалами, анализируя поведение многих известных политических лидеров. Он также

проводит обучение менеджеров высшего звена и руководителей таких организаций, как *Boeing, Microsoft, Starbucks, 3M*, Почтовая служба США, и ряда других крупных компаний.

Талантливые лекторы — большая редкость. Но те, кто знают Кевина, говорят, что запас энергии у него больше, чем у белки в колесе. Выступая по всему миру, он предоставляет своим слушателям такую информацию, о которой они и не мечтали. Человек, способный вдохновлять и мотивировать, — вот лишь маленький штрих к описанию психологического портрета Кевина. Его часто приглашают для участия в переговорах, когда двум компаниям необходимо в кратчайшие сроки заключить требуемую сделку.

В детстве Кевин на собственном опыте познал, что такое бедность. Ему пришлось рано освоить искусство продаж, чтобы зарабатывать себе на жизнь. После смерти отца Кевин упорно трудился, пытаясь прокормить свою семью (мать, а также четверых братьев и сестер).

В настоящее время Кевин — холостяк. Он безмерно гордится своими двумя восхитительными детьми, один из которых — подросток (вряд ли вы удивитесь, узнав, что именно на нем Кевин оттачивает свое выдающееся мастерство убеждения и влияния).

Предисловие

Я никогда не забуду чувство глубокого удовлетворения, охватившее меня после того, как я завершил свою книгу *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking* (“Психология убеждения: как заставить других думать по-вашему”). Самый первый экземпляр этой книги, предназначенный для рецензирования, мы направили Роберту Чиалдини — признанному авторитету в науке влияния и автору книги *Influence: Science and Practice* (с этой работой я познакомился еще во время учебы в колледже).

Книга *The Psychology of Persuasion* изменила представления людей о том, что такое влияние. Именно в ней основные принципы влияния были впервые организованы в рабочую модель. Сегодня, десять лет спустя, издательство *John Wiley*

Et Sons предложило мне написать книгу, которая станет новым источником сведений о влиянии в сфере науки, бизнеса, предпринимательства и сбыта. Безусловно, эта задача оказалась мне непростой. Поэтому вначале я решил просто переработать и дополнить книгу *The Psychology of Persuasion*.

Однако затем я решил проанализировать результаты соответствующих исследований, выполненных за последние десять лет. Они были посвящены некоторым из самых невероятных аспектов влияния и убеждения, и именно это вдохновило меня на создание книги «Наука влияния».

В работе над этой книгой я постарался собрать воедино сведения о фундаментальных элементах влияния и подать их в доступной для любого читателя форме. В этом-то и заключается «изюминка» данной книги, ведь отчеты о научных исследованиях, волнующие ученых, на «обыкновенного» читателя могут лишь нагнать сон. Моя задача заключалась в том, чтобы внимательно проанализировать результаты соответствующих исследований, проверить их, а затем описать их понятным языком, чтобы человек, прочитавший эту книгу, мог использовать полученные знания на практике.

Если бы я был специалистом по квантовой физике, то, наверное, написал бы книгу *Квантовая физика для детей*. Мне, в отличие от большинства авторов, нравится писать о сложных вещах простым и понятным языком. К сожалению (а может быть, к счастью?), я ничего не смыслю в квантовой физике.

Некоторые из сведений, приведенных в этой книге, я обнаружил совершенно случайно (я имею в виду данные о языке тела и взаимодействии человека и окружающей среды), другие я позаимствовал из научных статей. В этих статьях подробно излагаются результаты уникальных и впечатляющих исследований, выполненных учеными многих стран мира, однако не известных почти никому. Прежде

чем представить эту информацию на суд читателей, я опробовал ее на практике. Что же касается сомнительных сведений, а также результатов, не подтвержденных на практике... Я предпочитаю их не комментировать.

«Что нового в науке влияния, Кевин?» Люди регулярно задают мне этот вопрос. Что я могу ответить на это? В сфере сбыта, маркетинга, презентации и даже в медицине появилось так много нового и по-настоящему полезного, что первоначальный вариант этой книги содержал 1000 страниц (к сожалению, ее объем пришлось значительно сократить).

Прочтите эту книгу, и она откроет вам новые способы убеждения, которые раньше никто не использовал. Вы найдете здесь чрезвычайно полезные сведения о порядке презентации (что, когда, почему и в какой последовательности нужно говорить в ходе презентации). Теперь мы знаем точные ответы на вопросы, по поводу которых до 2002 года могли высказывать лишь предположения. Здесь вы найдете информацию о том, как следует поступать в случае, когда приходится иметь дело не с одним, а с несколькими товарами (или с несколькими версиями одного и того же товара или услуги). Вы испытаете настоящее потрясение от полученной информации и захотите изменить характер своего общения с друзьями и членами семьи.

Я расскажу и о том, как добиться *устойчивых* изменений в поведении других людей. Не скрывая, что эта задача трудна, я покажу вам, как ее осуществить. Вы хотите, чтобы этот человек надолго стал вашим клиентом? Нет проблем! Обещаю, что научу вас этому. Не верите? Посмотрим!

Вы убедитесь, что моя книга не похожа на обычные «учебные книги». Я не пытаюсь важно надувать щеки и сыпать непонятными терминами. Вы увидите, что присущий мне стиль изложения имеет мало общего с тем, как пишут свои книги специалисты по маркетингу. Вы поймете, что я написал

эту книгу не для себя, а для вас, читатели. Я старался сделать каждое предложение осмысленным и предельно понятным даже для новичков в деле продаж. А что касается тех, кто привык читать книги, написанные мудреным языком (и от этого вырастал в собственных глазах), то я уверен: они увлекутся моей книгой до такой степени, что не смогут от нее оторваться.

Вы можете доверять всему, что прочитаете в этой книге. В какой бы сфере деятельности — сбыт, менеджмент, терапия и т.д. — вы ни пользовались почерпнутыми из нее сведениями, можете быть уверены, что все сказанное в ней — чистая правда.

Наконец, рассказывая о науке влияния, я непременно отмечу вклад исследователей, маркетологов и ученых. Мне нравится, когда меня благодарят за интересную идею или открытие, и я с удовольствием благодарю за то же самое других людей. Если вы заметите в этой книге какую-либо ошибку или что-либо такое, что необходимо изменить в следующем издании, дайте мне знать. Я постараюсь отблагодарить вас за затраченные усилия. Список литературы, помещенный в конце этой книги, обеспечит вас работой по меньшей мере на несколько лет вперед.

Эта книга, как мне представляется, должна произвести переворот в вашем сознании, а значит — изменить вашу жизнь. Будьте готовы к такому варианту развития событий. Удивляйтесь и восхищайтесь. Вы еще никогда не читали ничего подобного. Вам предстоит увлекательное чтение!

Кевин Хоган
Миннеаполис, штат Миннесота

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@dialektika.com
WWW: <http://www.dialektika.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783
из Украины: 03150, Киев, а/я 152

1

Воздействие на людей с целью изменения их поведения

Эта книга о том, как побудить человека осуществить необходимые нам изменения — в его поведении, представлениях, поступках, в его отношении к чему-либо или к кому-либо, и т.п. Вы хотите, чтобы некто поступил иначе — не так, как несколько минут назад. Вы хотите, чтобы человек сказал вам “да!” прямо сейчас. А чтобы вам всегда удавалось влиять на окружающих, стоит, наверное, знать, что движет поступками людей, что заставляет их поступать так, а не иначе. Я хотел бы, чтобы вы точно знали, как заставить человека сказать “да!” не только в каком-то конкретном случае, но, если это необходимо, всегда, когда вам это требуется!

Цель своей жизни я вижу в том, чтобы помогать людям меняться самим и изменять других людей. Каждый раз, когда

я добиваюсь результата, я получаю огромное, ни с чем не сравнимое удовольствие. Мне удалось открыть много способов и приемов воздействия на людей, не замеченных другими специалистами по влиянию. Осуществление перемен, побуждение человека к тому, чтобы он усомнился в целесообразности существующего положения вещей и решился на переворот в сознании, — это творческий процесс, способный доставить огромное удовольствие.

Что касается модификации поведения человека, то краткосрочного успеха (простого ответа “да” или “нет”) добиться, как правило, намного легче, чем долгосрочного. *Закрепить требуемые изменения бывает очень непросто.* Каждую неделю вы ходите за покупками в продуктовый магазин, расположенный по соседству с вашим домом. Вы регулярно покупаете бензин на одной и той же автозаправочной станции, ходите в одну и ту же церковь, каждый день совершаете прогулку или пробежку по одному и тому же маршруту, ежедневно выполняете одни и те же физические упражнения... В общем, вы поняли, что я имею в виду. Поступки, совершаемые вами, повторяются изо дня в день, и ничего плохого в этом, разумеется, нет. Более того, стабильность и повторяемость этих повседневных действий может играть вам на руку. Из этой книги вы узнаете, как непросто заставить человека ответить вам “да!” прямо сейчас, но еще не раз ответить вам “да!” в будущем.

К сожалению, люди нередко поступают *вопреки* нашим желаниям. Именно в таких случаях нам на помощь приходит искусство влияния и убеждения. Некоторые люди курят сигареты, употребляют наркотики, сверх всякой меры накачивают себя алкоголем, бьют своих детей, насилуют, вороват, переедают, водятся с “нехорошими парнями” — словом, ведут себя неподобающим образом, калеча не только собственную жизнь, но и жизнь своих близких. Трудно

найти человека, который не согласился бы с тем, что от всех этих пороков необходимо избавляться, причем это касается не только окружающих, но и его самого. Другое дело, что за верными словами далеко не всегда следуют правильные поступки.

Порой, совершенно искренне стремясь изменить что-то в своей жизни, в конце концов люди в отчаянии признаются в собственном бессилии. Заблуждаются те, кто полагает, что *желание* изменить свою жизнь служит залогом успеха. Конечно же, это не так, и сейчас я объясню, почему.

Первая причина достаточно проста. Головной мозг человека содержит колоссальное количество нервных клеток (нейронов), которые соединяются между собой посредством нервных связей. В своей повседневной деятельности вы задействуете определенные “маршруты” между нейронами. Решив, что неплохо бы погулять, вы отправляетесь на прогулку привычным для себя маршрутом. Ощувив жажду, вы, не задумываясь, протянете руку к бутылке с тем питьем, которое регулярно употребляете. Ваш мозг буквально “прошит” маршрутами, образованными в результате вашего личного жизненного опыта, и поэтому каждый раз вы стремитесь действовать подобно тому, как многократно поступали в прошлом. “Маршруты” меняются очень редко, а если это и происходит, то обычно в новых, совершенно необычных ситуациях. В результате многократного повторения новых действий возникают новые “маршруты”. Этого же можно добиться путем многократного повторения соответствующих мыслей (правда, с менее успешными результатами, чем в случае отработки конкретных поступков, таких как намеренная прогулка по новому пути каждый день на протяжении нескольких недель, намеренное употребление не привычного блюда каждый день на протяжении нескольких

недель, — иными словами, умышленное ежедневное совершение новых для себя действий на протяжении нескольких недель).

Принято считать, что для закрепления новой привычки требуется 21 день. Результаты последних исследований указывают на то, что для формирования стойкой модели поведения (т.е. для создания новых “маршрутов” между нервными клетками головного мозга) достаточно всего пяти дней — при условии ежедневных тренировок. К сожалению, формирование новой привычки лишь в исключительных случаях полностью “стирает” старую модель поведения. А это значит, что в решениях, ежедневно принимаемых человеком, даже несмотря на наличие в головном мозге нового “маршрута”, остается элемент выбора между старой и новой привычками. Заставить человека на один день отказаться от нездоровой пищи не так уж сложно; убедить его *никогда* не употреблять ее — принципиально иная задача, которая неизмеримо сложнее. Дать обещание действовать определенным образом в течение нескольких дней гораздо проще, чем взять на себя обязательство, ограниченное несколькими месяцами и тем более — годами.

Следовательно, наивно полагать, будто у людей, совершивших сегодня новый для себя поступок, завтра будет достаточно мотивации для продолжения такой линии поведения (о чем бы ни шла речь). Вполне вероятен возврат к надежным, многократно проверенным и исхоженным “маршрутам” в головном мозге (которые, по сути, проецируются на внешний мир). Таким образом, человек, который хочет бросить курить, начать правильно питаться или изменить свое поведение, не добьется успеха даже при наличии стойкой мотивации, если желаемая модель поведения не будет воспроизводиться — сознательно и намеренно — раз

за разом, день за днем на протяжении многих месяцев, чтобы в его головном мозге сформировался новый “маршрут”.

Устоявшееся положение вещей является таковым именно по этой причине. Хорошо знакомый “маршрут” — это, как правило, путь наименьшего сопротивления. Именно поэтому человеческий мозг отвечает категорическим “нет!” на любые непривычные и неизвестные запросы. Любые перемены даются нелегко. Поначалу необходимо прилагать значительные усилия, поскольку новые “тропинки” в мозге прокладывать непросто. Но даже проложив “дорожку”, не следует терять бдительность. За новым “маршрутом” необходимо ухаживать и как можно чаще им пользоваться. В противном случае он может “зарастить травой” и вы будете вынуждены вернуться к своим старым “маршрутам”.

Сами они знают, чего хотят?

Задумайтесь над следующим утверждением (вторая причина, почему перемены даются людям непросто): многие из нас сами не знают, чего хотят; не имеют ни малейшего представления о том, как они будут себя чувствовать, получив желаемое или то, что они принимают за желаемое; и, наконец, они не понимают сами себя. Какое отношение, спросите вы, все это имеет к процессу изменений?

Каждый из нас обладает сознанием и подсознанием. Даже в состоянии гипноза, когда невозможна эффективная и надежная двусторонняя связь с подсознанием, связь с сознанием *сохраняется*. Еще интереснее то, что характеристики, представления и мотивационные факторы, представленные в сознании и подсознании, могут существенно разниться.

Подсознание — это не аналог мозга шестилетнего ребенка, хотя такое мнение встречается не так уж редко. На самом

деле подсознание иногда — хотя и не всегда — намного полезнее сознания.

Сознание умеет вычислять, подсчитывать, сравнивать, сопоставлять, а также осуществлять все виды когнитивных (познавательных) функций. Подсознание осуществляет моментальный выбор (хотя редко выбирает один из двух вариантов) в условиях сильного стресса, причем когда у человека имеется значительный опыт действий в той или иной ситуации (например, тушение пожара, хирургическая операция, боевые действия и т.п.), этот выбор гораздо чаще бывает правильным, чем ошибочным. Подсознание также склонно к использованию стереотипов и классификации людей по категориям, с которыми данному человеку уже приходилось иметь дело. В качестве примера можно привести автоматическое наделение незнакомых людей чертами, типичными для соответствующей категории. *Подсознание не “думает” (в том смысле, какой мы вкладываем в это понятие); оно просто “действует”.* Оно быстро оценивает ситуацию и подсказывает человеку соответствующее поведение. Именно подсознание выдает возражения в ситуациях, связанных с продажами.

Сила “посланий” подсознания необычайно велика, и преодолеть их непросто. Поскольку работа подсознания обеспечивается глубинными и наиболее древними отделами головного мозга, оно не “озвучивает” свои мнения каким-либо рациональным способом. Подсознание просто реагирует, действуя согласно предыдущим схемам поведения в сходных ситуациях. Таким образом, с одной стороны, подсознание может сохранить вам жизнь в опасной ситуации, но, с другой стороны, оно может скрыть от вас новую важную информацию, а иногда — подвергнуть вас опасности. Можно сказать, что подсознание — это пережиток истории нашего эволюционного развития. Оно руководит поведением

практически всех животных, тогда как функции сознания характерны лишь для некоторых высших видов животных.

Подсознание человека способно делать моментальный выбор и использовать стереотипы и классификации людей по категориям, сформированным на основе предыдущего жизненного опыта.

Подсознание имеет дело с тем, что происходит в данный момент. Сознание стремится заглянуть в будущее. Подсознание отличается *жесткостью* — неподатливостью к изменениям. Для сознания характерна определенная *гибкость*. Подсознание особенно остро реагирует на негативную информацию, тогда как сознание чувствительно к положительным стимулам. Подсознание играет роль хранилища моделей, шаблонов поведения, представлений о мире. Сознание выполняет проверку постфактум.

Сознание	Подсознание
Ориентация на будущее	Ориентация на настоящий момент
Гибкость	Жесткость
Избирательная чувствительность к позитивной информации	Избирательная чувствительность к негативной информации
Выполнение проверки постфактум (оценки, выводы, обобщения)	Хранилище моделей, шаблонов поведения, представлений о мире

Команды сознания и подсознания (двух составляющих психики каждого человека) нередко противоречат друг другу. Сознание, как правило, стремится к точности и соответствию ситуации, тогда как подсознание — к сохранению

и приумножению комфорта. В связи с этим большинство людей постоянно испытывают более или менее выраженный внутренний конфликт — и это вполне нормально.

Как правило, мы *сознательно* ставим перед собой ту или иную цель (избавиться от лишнего веса, сменить работу, начать собственный бизнес, всерьез заняться самосовершенствованием). Однако подсознание склонно опасаться неизвестного (на этом основан один из простейших механизмов выживания). Вновь испытать уже пережитое не страшно, а обращаться к неизведанному подсознание не желает, ведь это сопряжено с риском. Следовательно, сама идея перемен представляется подсознанию не очень хорошей. Этот внутренний инстинкт, возможно, небезупречен, однако именно таковы проявления механизма выживания, заложенные в нас природой. У данного механизма несколько рычагов: беспокойство, страх... Возможно, даже паника.

Сознание, или рациональное “Я”, недовольное вашей нынешней работой, отношениями с окружающими, какими-либо чертами характера или избыточным весом, требует перемен. Но перевороту в существующем положении вещей противится страх, коренящийся в вашем подсознании, а также интуиция, управляемая подсознанием.

Таким образом, очень важно уметь распознать *эмоции текущего момента* и определить наличие *разумного, рационального сигнала*, который исходит из сознания. Возможно, вы испытываете страх, источник которого *мнимый, хотя представляется подлинным*? Осознав, что ваш разум и тело объаты беспокойством в ситуации, которая не сопряжена с реальной опасностью, вы поймете, что вам предстоит долгая работа. Страх перемен не исчезнет как по мановению волшебной палочки за минуту, час или день. Чтобы избавиться от этой разрушительной эмоции — настоящего “тормоза” на жизненном пути, необходимо научиться

реагировать вопреки своим бессознательным побуждениям и отработать новую — рациональную — модель поведения. Постепенно — ежедневно, ежечасно преодолевая чувство страха и отрицательные эмоции — вы достигнете комфорта.

Особенность процесса самопознания заключается в том, что его нельзя довести до конца. Результаты многочисленных исследований указывают на то, что посторонние люди способны предсказывать наше поведение с пугающей точностью — едва ли не лучше, чем мы сами. Полностью познать себя невозможно. Тем не менее благодаря головному мозгу мы все же можем изменить то, что нам не нравится в самих себе (например, определенные поступки или мысли). Запаситесь терпением. Вам понадобится много времени и усилий, но после того как осуществляемые изменения превратятся в статус-кво, они станут необратимыми. Итак, выбирайте, к чему вы будете стремиться. Но выбирайте тщательно.

Две личности?

Действительно ли в каждом из нас уживаются две личности?

Должен признаться, это звучит достаточно забавно: личность, которая живет в подсознании человека, регулирует его поведение; сознание человека также обуславливает его поведение. Однако сознание и подсознание одного и того же человека практически не связаны между собой. Вот это да! Тем не менее именно этим объясняются такие высказывания, как: “Я пока не знаю”, “Мне надо над этим подумать”, “Я не уверен, как поступить”.

С раннего детства люди стремятся найти смысл в своем собственном существовании, а также в окружающем их мире. Поскольку все мы иногда высказываемся и поступаем так, что потом сами себе удивляемся, нам приходится

сочинять истории, придающие смысл самым неожиданным словам и поступкам, противоречащим нашим исходным намерениям и внутренним установкам. Такие объяснения и оправдания помогают нам преодолеть расхождение между “словом и делом”, а значит избежать возникновения внутреннего конфликта.

Память, “хранилищем” которой является головной мозг, еще больше затрудняет процесс самопознания. Человеческий мозг невозможно сравнивать с видеомэгнитофоном, бесстрастно фиксирующим события и факты. Но зато легко представить человеческую память как огромное количество “складов” информации и “обслуживающего персонала” — интерпретирующих функций, которые сохраняют, толкуют и воспроизводят наши воспоминания и представления. Ложные воспоминания — настолько распространенное явление, что практически в любом разговоре, какой бы ни была его продолжительность, обязательно можно услышать воспоминание хотя бы об одном событии, никогда не происходившем в реальности, или о выдуманном факте, который рассказчику представляется “истинной правдой”.

Признавая наличие этих двух составляющих человеческого опыта — нашу сомнительную память и двойственную природу личности (или, точнее говоря, сочетание в каждом человеке двух личностей), — нетрудно понять причины расхождений во мнениях и острых конфликтов, присущих любым человеческим взаимоотношениям. Причем разногласия порой возникают между участниками одних и тех же событий, которые запомнили и интерпретируют их совершенно по-разному.

Результаты современных исследований свидетельствуют об определенной предсказуемости реакций людей в отношении окружающих. Например, человек, который гордится

своей сестрой, как правило, благосклонен к людям, которые ведут себя подобно его сестре или похожи на нее внешне.

Человеческая память представляет собой огромное количество “складов” и интерпретирующих функций.

Но каковы же в целом законы и принципы самопознания? Чтобы разобраться в себе, нужно внимательно отслеживать и анализировать свое поведение. На этом пути неизбежны ошибки и искажения, ведь судить о себе беспристрастно практически невозможно. Как уже отмечалось, результаты исследований свидетельствуют о том, что ожидаемое поведение других людей спрогнозировать легче, чем свое собственное. Себя мы обычно видим в гораздо более выгодном свете, чем окружающих, и этот феномен известен под названием “эффекта ореола”. Оправдывая пословицу “В чужом глазу соринка видна, в своем бревна не видать”, создаваемые нами “портреты” окружающих гораздо более точны, чем “автопортреты”.

Недостаток знаний людей о самих себе ежедневно наблюдают агенты по продаже недвижимости. Вначале клиент описывает жилище, которое он хотел бы купить. Затем агент показывает ему несколько домов с соответствующими характеристиками. В итоге клиент покупает дом, который совсем *не похож на* его первое описание. Это подтвердит вам любой брокер: люди чаще всего сами не знают, чего они хотят.

Зачастую мы совершенно не понимаем, почему поступаем так, а не иначе. Авторы одного из исследований предложили нескольким женщинам, проходя по шаткому и опасному мостику, перекинутому через реку, попытаться завязать разговор со встречными мужчинами. Затем тем же женщинам

было предложено заговорить с мужчинами, сидевшими на скамейке в стороне от этого мостика. Результаты эксперимента оказались следующими: назначить женщинам свидание попытались 65% мужчин, к которым обращались на мостике, и лишь 30% мужчин, сидящих на скамейке. Такой результат был ошибочно приписан поведению женщин, хотя на самом деле он объяснялся ощущениями беспокойства и тревоги, возникавшими у мужчин на опасном мостике.

К сожалению, мы не всегда в состоянии объяснить причины своего поведения, и здесь нам не поможет самонаблюдение. Если вы, подобно большинству людей, стремитесь отыскать в окружающем мире смысл и ощутить себя в относительной безопасности, у вас непременно возникнет потребность найти *хотя бы какую-то* причину того или иного поступка — даже если точность выводов оставляет желать лучшего.

А как же быть с ситуациями, когда приходится принимать непростые жизненные решения? Разорвать деструктивные для обоих партнеров отношения или дать им еще один шанс? Согласиться на заманчивое предложение по работе или воздержаться? Купить ли данный товар или услугу!?

Как показали результаты исследований, самое удачное решение человек принимает, едва обдумав проблему (после выполнения первоначального анализа рассматриваемой проблемы). Если он раздумывает над ней днями, неделями или даже месяцами — вероятность принятия эффективно-го решения с каждым днем уменьшается. Это утверждение справедливо даже для тех случаев, когда причины решений излагаются в письменном виде или вносятся в компьютер. При проведении сравнительных исследований людям, как правило, удается принимать более эффективные решения в случае, когда они собирают достаточно информации,

продумывают ее и затем принимают окончательное решение, чем когда они в письменном виде излагают все доводы “за” и “против”.

Итак, какой же выход из положения, учитывая столь безрадостную картину того, насколько неразумно мы принимаем решения и насколько плохо мы знаем друг друга и самих себя? Как заставить человека ответить вам “да!” прямо сейчас и как добиться того, чтобы он соглашался с вами в будущем?

Возможно, самое эффективное средство — это попытка заглянуть в будущее и предположить, как могут развиваться события. Разумеется, ни один человек не в силах точно предсказать грядущее — то, что ему лишь предстоит когда-то испытать. Однако мы можем проявить дальновидность, представив себя в конкретных ситуациях и определив, какой способ действий с наибольшей вероятностью принесет нам успех.

Едва ли не лучший способ познать самого себя — ведение личного дневника. Это справедливо лишь отчасти — только в случае, если мы не начинаем вести дневник после каких-либо особенно неприятных событий, когда из-за отвратительного настроения толкуем всю историю собственной жизни как одну Большую Ошибку. Если же вести дневник регулярно, описывая события своей жизни с пониманием того, что отрицательные эмоции являются неотъемлемой частью человеческой жизни, стараясь устранить причины этих отрицательных эмоций и ежедневно повышая качество своей жизни, — такой труд не пропадет даром. Но учтите, что люди, склонные к самоедству, постоянно размышляющие о своих потерях и неудачах (подробно зафиксированных в том числе и в дневнике), загоняют себя в тупик. Они зачастую предсказывают для себя более мрачное будущее, чем те, кто не ворошит столь усердно “дела давно минувших

дней”. Я считаю своим долгом подчеркнуть этот важный момент потому, что у тех из нас, кому приходится продавать товары или услуги, со временем формируется собственный “послужной список”. Автомобиль может быть более или менее надежным, но если вы сегодня слегка не в духе, этот автомобиль наверняка покажется вам менее надежным, чем вчера.

Непосредственно после выполнения первоначального анализа рассматриваемой проблемы человек, как правило, принимает более правильное решение, чем в случае, если он раздумывает над этой проблемой днями, неделями или месяцами.

По сути, краеугольный камень любых внутренних изменений — модификация поведения. Иной, непривычный способ действий заставляет человека взглянуть на окружающий мир по-новому. Это означает, что побуждая человека ответить вам “да!”, вы должны заставить его что-то *сделать*.

Как добиться изменений

В этом разделе я расскажу вам, как добиваться требуемых изменений. (Учтите, что окружающим вас людям вряд ли хотелось бы, чтобы вы знали эти способы.)

Что, неизвестное большинству простых смертных, знают успешные руководители крупных корпораций, военачальники и религиозные лидеры?

Важнейший фактор, позволяющий управлять поведением людей, был открыт много веков назад военачальниками разных стран. Лидеры всех времен и народов издавна использовали его в собственных целях. Если же оставить в стороне военные и религиозные организации, то в новейшей

истории можно найти немало примеров того, как в крупных корпорациях применялись эффективные технологии, позволяющие изменять поведение рядовых работников, их отношение к своей работе и организации в целом. О чем же идет речь?

Представьте, что вы прибыли в военный лагерь для подготовки новобранцев. Вас остригли наголо (если, конечно, было что стричь), выдали форменное обмундирование единого для всех покроя и расцветки. Затем вам определили место в солдатской столовой и изложили распорядок дня, т.е. время подъема, приема пищи, отбоя и т.д. Теперь ваши действия с раннего утра до позднего вечера строго регламентированы и расписаны буквально по минутам. Перед вами непрерывно мелькают десятки, а то и сотни незнакомых лиц. *Окружающая вас обстановка полностью изменилась.*

Вам позволено звонить домой лишь раз в неделю; ваши письма родным перехватываются и перлюстрируются, вы не можете пользоваться телефоном или войти в Интернет. Контакты с внешним миром предельно ограничены.

Все эти жесткие меры направлены на то, чтобы усилить вашу восприимчивость, изменить поведение и тем самым — внутренние убеждения. Этого совершенно необходимо добиться на тот случай, когда ситуации, связанные с повышенным стрессом (например, участие в боевых действиях), потребуют максимальной предсказуемости и управляемости вашего поведения — что, кстати, позволит вам выжить в этих критических условиях. Вас научат проявлять внимание и заботу к остальным членам вашей группы, которые, в свою очередь, в случае необходимости придут на помощь к вам. Так формируются отношения *взаимозависимости*, когда какая-либо автономия исключена.

Военная служба предполагает возможность вариативности ситуации, быстрого изменения поведения людей и

быстрой перестройки их представлений. Возможность столь же быстрых перемен учитывают руководители крупных корпораций, лидеры религиозных группировок, некоторых закрытых учебных заведений, а также некоторых других структур. Подобная модель весьма действенна и эффективна в отношении всех людей — за исключением, возможно, самых негибких нонконформистов¹.

Таким образом, любые внутренние изменения — как самого себя, так и других людей — начинаются с внешних перемен. Человеческие существа, подобно животным, не только активно взаимодействуют со своим окружением, но и ведут себя в соответствии с тем, что их окружает.

В церкви мы ведем себя совершенно не так, как...

- ...в офисе, а в офисе мы ведем себя совершенно не так, как...
- ...на футбольном матче, а на футбольном матче мы ведем себя совершенно не так, как...
- ...за обеденным столом вечером у себя дома, и не так, как...
- ...в гостиничном номере.

Чем это объясняется?

Наше поведение в церкви и в офисе определяют культурные нормы. Во время футбольного матча, а также в церкви и в офисе вступают в действие законы группового поведения и социального влияния. Динамика личных отношений проявляется за обеденным столом. И, наконец, наибольший интерес для нас представляет ситуация в гостиничном номере, поскольку вы оказываетесь чужаком в среде, где нет лидера

или группы, на которых можно было бы ориентироваться в своем поведении. Вы предоставлены сами себе и получаете шанс узнать больше о своей истинной природе. В этом случае ваше поведение может оказаться непредсказуемым для вас — но оно, вероятно, будет довольно предсказуемым в отношении *типичного* постояльца гостиницы.

Поведение большинства людей на публике определяется культурными нормами.

Но если вы сами не всегда способны предсказать свои действия, примерный сценарий вашего поведения хорошо известен персоналу гостиницы. На основе этого “плана” с вас будет взыскана плата “по полной программе”. Менеджер знает, что, находясь у себя в номере, вы произведете по меньшей мере два действия из трех, которые принесут прибыль его гостинице. (Он знает это потому, что такое поведение характерно для большинства постояльцев.)

1. Вы воспользуетесь телефоном (именно поэтому стоимость местных телефонных звонков из гостиничного номера составляет от 1,5 доллара за минуту разговора).
2. Вы позавтракаете или поужинаете (цены на продукты питания и напитки в мини-баре завышены примерно в восемь раз по сравнению с розничными).
3. Вы воспользуетесь внутригостиничной сетью кабельного телевидения (стоимость просмотра фильма обойдется вам в три раза дороже проката видеокассеты).

Вполне возможно, вы и не задумываетесь над тем, что *будете* делать все, перечисленное выше. Наконец, кто запрещает вам пользоваться собственным мобильным телефоном,

¹ Нонконформизм — несогласие, непринятие норм, ценностей, целей, доминирующих в конкретной группе — *Примеч ред*

купить завтрак в ближайшем кафе или посмотреть фильм, записанный в DVD-формате с помощью ноутбука? Однако, несмотря ни на что, вы как минимум несколько раз воспользуетесь указанными гостиничными услугами, и персоналу это отлично известно. Таким образом, незнакомые вам люди способны предсказать ваше поведение лучше, чем вы сами, *поскольку это поведение обусловлено определенным окружением.*

Запомните! Если вы хотите изменить свое поведение или поведение другого человека, *первое, над чем следует подумать, — изменение окружения.* Научившись управлять окружением (и имея такую возможность), вы, вероятно, сможете моделировать определенное поведение других людей.

Правила поведения в церкви, за обеденным столом, в офисе и в гостиничном номере хорошо известны. Несмотря на отдельные различия, в целом люди ведут себя в этих заведениях и ситуациях очень предсказуемо.

Культурные нормы порой оказываются важнее индивидуальных различий. Так, подвижный экстраверт очень быстро приспособится к спокойной и тихой атмосфере библиотеки. Интроверт охотно согласится петь со всеми прихожанами в церкви и станет вскакивать на ноги и кричать во время футбольного матча. Люди делают то, что *положено* делать; иначе их учат уму-разуму, а в случае крайней необходимости лечат или даже изолируют от общества.

Изменение окружения — чрезвычайно, а возможно, самый действенный способ изменения поведения человека. Он гораздо эффективнее, чем наследственные механизмы, воздействие группы или семейное воспитание. *Окружение*

определяет поведение, и добиться от человека определенного поведения проще всего, поместив его в другое окружение.

Но и это еще не все.

Изменяя окружение человека, можно формировать разные модели его поведения. Например, меняя расположение предметов мебели и внутреннее убранство помещения, можно регулировать взаимоотношения людей, в частности способности и характер взаимодействия их друг с другом (от этого напрямую зависит их взаимная симпатия (или неприязнь), уровень тревожности, а также степень их внутреннего комфорта (или дискомфорта)).

Играют роль даже такие, казалось бы, мелочи, как цветовая гамма обстановки: ковровых дорожек, мебели и обоев.

Примечательно, что изменение окружения, как правило, регулирует поведение человека, но не его внутреннее отношение к чему-либо. Это обстоятельство особенно сильно проявляется во многих религиозных организациях, в вооруженных силах, в крупных корпорациях и некоторых учебных заведениях.

При перемещении человека из одного окружения в другое (особенно когда это новое окружение незнакомо) в его головном мозге происходят определенные изменения: в первую очередь *усиливается внушаемость.*

Пусть это последнее замечание поможет каждому из вас точно определить, следует ли вам оставаться в привычной обстановке или ее следует сознательно изменить. Что же касается изменения поведения других людей, то эта информация поможет вам понять, следует ли вам в случае необходимости пообщаться с интересующим вас человеком где-нибудь в кафе, на природе или во время совместной

поездки — может быть, даже на “нейтральной территории” (например, в другой стране). Чем дальше от среды, привычной для интересующего вас человека, тем больше вероятность того, что вам удастся добиться от него большей покладистости и уступчивости

От конкретной обстановки во многом зависит то, какой ответ — положительный или отрицательный — вы получите от интересующего вас человека. Итак, окружение — важнейший фактор успешного влияния. Следующий по важности показатель также полностью вам подконтролен. Речь идет о вашем внешнем виде.

2

Первые четыре секунды

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПРОСМОТР ФИЛЬМА ДЛЯ ИЗБРАННОГО КРУГА ЛИЦ

Язык тела и ваш внешний вид служат той отправной точкой, которая определяет вашу привлекательность и убедительность для окружающих. Для того чтобы произвести при знакомстве благоприятное впечатление, у вас есть не больше десяти секунд (самое важное значение имеют первые четыре секунды). Первое впечатление о человеке принимается за основу для последующего взаимодействия и общения с ним. Учитывая это, вы можете научиться производить при знакомстве такое впечатление, какое считаете желательным и целесообразным.

Первое впечатление

Уже при первом взгляде на незнакомого прежде человека подсознание каждого из нас проделывает колоссальную работу. Результаты этого процесса практически мгновенно проявляются и на уровне сознания. Не знакомы ли вам следующие мысли?

- “Я невзлюбил ее с первого взгляда и ничего не могу с собой поделать”.
- “В нем есть что-то такое... отталкивающее. Не знаю, почему, но отделаться от этого чувства я не в силах”.
- “Интуиция подсказывает мне, что он заблуждается”.

Подобные ощущения и мысли неизбежно сопутствуют любому человеческому взаимодействию. Расхождения в восприятии нами невербальных сигналов собеседника (мы называем их “языком тела”) и его слов (вербальных сообщений) порождают внутренний конфликт. И когда в процессе общения человек воспринимает разнородные “послания”, он склонен ответить “нет”, поскольку испытывает сомнения.

Вы повстречали незнакомого человека. За первые четыре секунды этой встречи (или наблюдения!) ваш мозг — на подсознательном уровне — обрабатывает колоссальный объем информации. Попробуем разобраться, что же происходит при новом знакомстве в полуторакилограммовом сложнейшем механизме, который находится у вас за глазами.

Прежде всего, активизируются миллионы нейронов — ваш мозг пытается классифицировать незнакомца согласно какой-либо категории. На кого похож этот человек? Он опасен для вас или безопасен? Привлекателен ли он? Чем он отличается от остальных людей? Напоминает ли он вам кого-нибудь еще? Ответы на все эти вопросы ваш мозг получает без малейшего участия вашего сознания. Таков принцип его

действия. Если бы всю эту информацию о незнакомом вам человеке обрабатывало ваше сознание, то несколько часов вы занимались бы только анализом его внешности и поведения. Подсознание же выносит окончательный “приговор” вашему новому знакомому уже в первые четыре секунды.

Вступив в контакт с незнакомым человеком, вы прежде всего “сканируете” его, пытаетесь отнести к одной из известных вам категорий людей. Одним из критериев, которыми в таких случаях руководствуется ваш мозг, является наличие у нового знакомого высокого или низкого статуса в соответствующей группе. Это очень важно, потому что люди (как и, собственно, все животные) испытывают большее влечение к подобным себе существам, занимающим в той или иной группе высокое положение. А еще мозг немедленно пропускает образ незнакомца через фильтр привлекательности и дает оценку его внешности. Нравится он вам или нет?

В эти первые несколько секунд ваш мозг оценивает также значение украшений и символов, используемых незнакомцем. Это всевозможные броши, заколки, значки, ожерелья, цепочки, кольца, прочие ювелирные украшения, макияж, стиль очков, наличие татуировки, пирсинг и т.п. В фиксировании, сканировании и классификации всей этой информации участвуют разные отделы головного мозга. В результате всей этой работы у вас формируется некая внутренняя реакция, определяющая ваше отношение к незнакомцу: безразличие (чаще всего), благосклонность, симпатию или неприязнь. Иногда для этого требуется меньше четырех секунд, иногда — несколько больше, однако за столь непродолжительный промежуток времени в вашем мозге формируется окончательный ответ “да” или “нет”. Вам, по сути, еще ничего не известно ни о личности собеседника, ни о том, какую религию он исповедует, ни о его политических

симпатиях. Возможно, вам еще неизвестно, чего он ожидает от вас — хочет ли продать вам товар или услугу. Но у вас уже готов внутренний ответ: “да” или “нет”.

Вступая в контакт с незнакомым человеком, вы прежде всего “сканируете” его, то есть пытаетесь отнести к одной из известных вам категорий людей.

К этому процессу мгновенной первоначальной оценки не применимы понятия справедливости, политкорректности или терпимости, поскольку оценка нового человека почти никогда не осуществляется на сознательном уровне. Если ваша первая реакция на прежде незнакомого человека — безусловное “да”, значит, он вам на самом деле понравился, он привлекателен, не лишен вкуса, буквально излучает здоровье, благополучие и т.п. Но гораздо чаще вашей первой реакцией является безусловное “нет”. Иными словами, на любой вопрос или просьбу незнакомого человека вы, скорее всего, готовы ответить вежливым, но решительным отказом. Лишь в немногих случаях вы ответите при знакомстве “может быть”. Подобно тем, кто заслуживает безусловного “да”, эти люди интересны вам, однако есть некоторые сомнения... Что-то в этих людях “не так”. Что бы это значило?

Это означает, что в отличие от большинства людей, которых вы мгновенно разделяете на категории “да” или “нет”, некоторые люди вызывают у вас противоречивые чувства. Возможно, они не очень привлекательны (так, у вас может вызывать сомнения, скажем, обилие татуировки и пирсинга на теле незнакомца), зато обладают иными достоинствами, по каким-то причинам интересны вам. Эти люди попадают в категорию “возможно, да”.

Впрочем, еще не было задано ни одного вопроса. Никто из вас не произнес слов приветствия. Встретившийся вам

человек, возможно, еще не взглянул на вас, однако вы уже ответили ему “да”, “нет” или “может быть”. Заметьте, вы еще не знаете, кто этот человек и как будут развиваться ваши отношения.

Возможно, вы всего лишь прошли мимо него в зале аэропорта или в вестибюле офиса и никогда больше с ним не встретитесь. Или же все по-другому: у вас запланирована встреча, и он спешил именно к вам? В любом случае, вы ответите “да” или “нет” задолго до того, как поздороваетесь с ним, и именно поэтому в его интересах приложить все усилия, чтобы вы сказали “да”, *и вы должны сделать то же самое, если хотите услышать “да”, обращаясь с просьбой или с предложением к другому человеку.*

Большинство мужчин, знакомясь с женщиной, прежде всего обращают внимание на ее фигуру. Затем — на ее лицо. Большинство женщин, знакомясь с мужчиной, прежде всего оценивают его лицо, а затем — фигуру. (Читая эту книгу, вы не раз убедитесь в том, что мужчины и женщины мыслят и общаются по-разному. Понимание этих различий поможет вам гораздо чаще слышать “да”, чем “нет”).

Сразу же после того, как вы увидели незнакомого человека, и задолго до того, как вы сообразите, что этот человек собирается поздороваться с вами, вы уже говорите ему “да” или “нет” (впрочем, к этому времени он тоже успел сказать вам “да” или “нет”).

Чтобы преодолеть это первое и мгновенное впечатление, требуется очень много времени и усилий. Однако в большинстве случаев добиться этого вполне реально. Но лучше научитесь постоянно производить на окружающих благоприятное впечатление; в этом случае вам не придется каждый раз задумываться над тем, как вас воспринимает новый знакомый.

В течение следующих трех секунд — и все еще до того, как вы поздороваетесь друг с другом — ваши впечатления друг о друге закрепляются. У вас остается очень мало времени для того, чтобы перейти от “нет/возможно” к “возможно/да”.

Неважно, чем именно вы занимаетесь — продаете автомобили, демонстрируете потенциальным покупателям новые квартиры, встречаетесь с учителем вашего ребенка, знакомитесь со случайным попутчиком или слушаете солиста церковного хора, — реакция “возможно/одобряю”, “возможно/не одобряю” формируется в головном мозге практически мгновенно. И без участия вашего сознания. “Приговор” выносит ваше подсознание (за исключением, возможно, редких случаев), и с этим ничего нельзя поделать!

Было бы нелепо утверждать, будто кто-то — на основе мгновенного впечатления — способен мгновенно оценить вашу работу, ваши взаимоотношения с окружающими, заключенную вами сделку и т.п. Однако не обольщайтесь. Каждый из нас ежедневно формирует подобные суждения.

Первое появление: как это случается в жизни

В 2002 году я попросил у владельца одного из развлекательных заведений разрешения посетить так называемый “вечер быстрых знакомств”. Мне хотелось проверить, действительно ли людям удается в течение шести минут принимать решения типа “нет, я ни за что в жизни не соглашусь на свидание с этим человеком” или “да, я готов (готова) с ним встречаться”.

Это мероприятие рекламировалось как двухчасовая вечеринка, участникам которой предоставляется возможность побывать на десяти или больше свиданиях с десятью разными

людьми. Стоимость участия составляла 49 долларов. Как я и ожидал, публика собралась впечатляющая — всего 36 человек.

Каждое свидание длилось ровно шесть минут. После этого каждый участник должен был написать “да” или “нет” на карточке размером 7×12 см, указав свою фамилию/номер и фамилию/номер своего партнера. Если оба человека писали “да”, карточки помещались в конверт, который вручался им в конце вечера.

Я наблюдал за поведением всех 18 пар во время каждого их свидания и фиксировал в своем блокноте все происходящее. Затем я делал свой собственный прогноз относительно того, насколько та или иная пара подходит друг другу. (Как я и ожидал, большинство партнеров не пришли к согласию.) Некоторые из открытий того вечера я подробно описываю в этой книге. Самое интересное: когда я по одному интервьюировал участников данного мероприятия в конце вечера, практически все заявили, что им не нужны были все шесть минут, отводившиеся на каждое свидание. Оказалось, что для принятия решения о том, подходит им партнер или нет, большинству было достаточно нескольких секунд. Лишь двое участников признались, что им не хватило времени для того, чтобы оценить по меньшей мере одного из своих партнеров. Но подавляющее большинство принимали решение практически мгновенно, как и следовало ожидать.

От того, как вы выглядите в глазах других людей, зависят успех вашей карьеры, ваши отношения с окружающими и практически все аспекты вашей социальной жизни. Возможно, это не совсем справедливо, но это так! Не слишком привлекательным людям приходится осваивать искусство пользоваться тем, что у них есть, не очень-то полагаясь на свои физические данные. Прежде чем мы рассмотрим, как поднять “номинальную стоимость” вашей внешности,

проанализируем результаты ряда интересных исследований, касающихся физических данных и внешнего вида. (Я обещаю не использовать скучной терминологии и сложных объяснений — только предельно понятные результаты и выводы.)

От того, как вы выглядите в глазах других людей, зависят успех вашей карьеры, ваши отношения с окружающими и практически все аспекты вашей социальной жизни.

Значение внешнего вида

Знаете ли вы, что университетские преподаватели, которые, с точки зрения студентов, физически привлекательны, считаются в целом лучшими преподавателями, чем их физически непривлекательные коллеги? К привлекательным преподавателям студенты чаще обращаются за помощью при возникновении проблем. Они же, как правило, получают положительные отзывы со стороны студентов, рекомендуя своим друзьям посещать их лекции. Когда студенты получают плохие оценки у привлекательного преподавателя, они обычно склонны винить в неуспехе самих себя! (Romano and Bordieri, 1989.)

Согласно результатам многочисленных исследований, мужчины чаще выбирают в спутницы жизни и в качестве партнерш для свиданий физически привлекательных женщин. Тех же, кого считают физически непривлекательными, чаще отвергают. Женщины, с другой стороны, в выборе мужчин придают гораздо меньшее значение их физической привлекательности (R. E. Baber).

Известно ли вам, что результаты исследований, выполненных J. E. Singer в студенческих городках, свидетельствуют о том, что привлекательные (с точки зрения преподавателей)

девушки получают на экзаменах более высокие оценки, чем парни или менее привлекательные девушки?

Другие исследования показали, что люди, чей внешний вид считается малопривлекательным, в целом имеют меньше шансов на установление близких отношений (D. Byrne, O. London and K. Reeves).

Результаты исследования, охватывавшего 58 незнакомых друг с другом мужчин и женщин, показали, что в 89% случаев повторные свидания были назначены людям, которых посчитали физически привлекательными (Brislin and Lewis).

Что же касается исследований процесса убеждения, то ученые пришли к выводу, что привлекательные женщины гораздо убедительнее непривлекательных (Mills and Aronson).

Можно привести множество других, не менее убедительных примеров, свидетельствующих о том, что из своих физических данных, подаренных природой, нужно уметь “выжимать” максимум возможного.

Два серьезных вопроса

Почему дело обстоит именно так?

Значит ли это, что я не могу убеждать людей, которым не очень-то понравился?

Ответ на второй вопрос однозначен: вы можете убеждать людей даже в том случае, если вы, по их мнению, недостаточно привлекательны.

Ответ на первый вопрос не столь однозначен. Представьте, например, то далекое время, когда вы были младенцем. С момента появления на свет проходит не больше трех дней, а малыш уже пытается имитировать такие простые модели поведения взрослых, как улыбка и нахмуренные брови. Он даже высовывает язык, повторяя эту гримасу за взрослым!

Проходит еще несколько дней, и у ребенка формируется достаточно полное представление о его окружении. Он обращает внимание на всех людей, но легко выделяет среди них мать. Но когда мать выходит из комнаты и малышу показывают одну за другой фотографии незнакомых ему людей, ребенок рассматривает фотографии красивых гораздо дольше, чем фотографии некрасивых! Желание смотреть на красивые человеческие лица и, кстати, симметричные объекты, присуще человеку от природы.

В столь нежном возрасте ребенок уже способен различать выражения лиц. Например, он предпочитает смотреть на улыбающиеся, а не на хмурые лица. Это тоже врожденная реакция.

Однако еще удивительнее поведение матери ребенка. Матери детей, считающихся привлекательными, часто разглядывают своих малышей, смотрят им глаза в глаза и практически не реагируют при этом ни на какие отвлекающие сигналы, поступающие из окружающего мира. Дети, которые считаются непривлекательными, получают более тщательный уход (например, им чаще меняют пеленки, внимательнее относятся к их питанию и состоянию здоровья). Но при этом непосредственному зрительному контакту с младенцем мать уделяет меньше внимания!

Не отдавая себе отчета в своем поведении, мать всего лишь подчиняется врожденному стремлению созерцать красоту. Стремление к наслаждению прекрасным заложено в человеке на генетическом уровне, а уже в младенчестве получает свое дальнейшее развитие.

Всем известно, что большинство родителей воспринимают своих детей красивыми. Это явление служит своеобразным механизмом выживания ребенка. Что еще заставило бы родителей сохранять спокойствие и выдержку, когда малыш постоянно капризничает и хнычет? (Конечно, есть и многое

другое, помимо “неотразимости” нашего ребенка, что заставляет нас держать себя в руках, однако надежнее, если внешняя привлекательность отпрыска радует глаз родителя!)

В природе красивым на вид и обладающим яркой раскраской животным живется в целом лучше (им легче выбрать себе пару и выжить). То же относится и к людям. Одно из недавних исследований показало, что большая доля богатств, принадлежащих женщинам в современном мире, является достоянием самых привлекательных из них. Часть состояния переходит красоткам по наследству, часть достается в результате выгодного замужества и приумножается их собственным трудом.

У женщин очень развит инстинкт выживания, и стремление постоянно улучшать свой внешний вид запрограммировано у них генетически. Так происходит уже миллионы лет. В наши дни этот инстинкт с успехом эксплуатирует Мэдисон-авеню. Именно женщины обеспечивают процветание и безбедное существование косметической индустрии и прочим отраслям, гарантирующим потребителю их продукции “хороший внешний вид”. В косметической индустрии занято больше людей, чем в любой другой. В Бразилии, например, можно встретить больше торговых представителей компании *Avon*, чем военных. Бизнес “хорошего внешнего вида”, которому уже около двух миллионов лет, с уверенностью вступил в XXI век.

Очевидно, что сама по себе Мэдисон-авеню не создает красоту. Может, она устанавливает стандарты красоты? Отнюдь! В современном мире есть более двух десятков стран, где физической привлекательности придается большее значение, чем в США. Как правило, это объясняется тем, что в некоторых культурах внешняя привлекательность приравнивается к физическому здоровью и благополучию. В странах, где люди подвержены многочисленным опасным

заболеваниям (особенно паразитарным), в качестве брачных партнеров чаще выбирают здоровых, а значит, физически привлекательных людей.

Результаты многочисленных исследований указывают на то, что красивые студентки получают лучшие оценки на экзаменах, больше зарабатывают и выходят замуж за более состоятельных и образованных мужчин. Возможно, это утверждение покажется вам некорректным, но факты — упрямая вещь. Фактор физической привлекательности играет важную роль в отношениях между людьми, в культуре и в выживании видов — всех видов, существующих на нашей планете.

Физически привлекательные выпускники военных учебных заведений имеют больше шансов рассчитывать на успешную карьеру, чем не отличающиеся физической привлекательностью или совершенно непривлекательные мужчины.

Интересно отметить, что привлекательные люди, как правило, чувствуют и ведут себя в обществе свободнее и увереннее не слишком симпатичных. Это, вероятно, объясняется стереотипом, согласно которому привлекательным людям приписывают положительные качества характера. В ответ на изначально доброжелательное отношение у физически привлекательного человека со временем вырабатываются соответствующие вербальные и невербальные реакции. Это означает, что красивые люди словно притягивают к себе все хорошее — даже не подозревая об этом и не прилагая к этому особых усилий.

Результаты объективных исследований показали, что привлекательные девушки и женщины ничуть не умнее и не глупее своих менее привлекательных подруг. Однако в субъективном тестировании, с которым мы сталкиваемся в повседневной жизни и которым пользуемся сами в оценивании окружающих, привлекательность играет важную роль.

В связи с этим неизменно возникает проблема. Привлекательные женщины склонны избегать общения друг с другом. По-видимому, такое поведение также связано с инстинктом выживания. Никто не хочет терять свое влияние и значимость. Когда красотка избегает соседства других привлекательных женщин, она снижает уровень конкуренции в борьбе за потенциальных партнеров противоположного пола.

Все мы стремимся контролировать окружение, в котором живем и работаем. Но цели и средства у мужчин и женщин зачастую очень различаются. Привлекательность в социальном взаимодействии важна как для мужчин, так и для женщин. Однако в большей степени она важна для мужчин — практически во всех странах мира, кроме Швеции и Польши, где требования к физической привлекательности примерно одинаковы для мужчин и женщин. За исключением этих двух стран, физическая привлекательность женщин имеет для мужчин большее значение, чем мужская привлекательность — для женщин, и это обстоятельство напрямую влияет на характер общения между людьми.

Уяснив всю важность вашего внешнего вида и то, что он может влиять на представления, желания и мысли каждого, кто с вами взаимодействует, вы сумеете улучшить свои навыки социального взаимодействия, а значит — взаимодействие с окружающими в целом.

Сделайте все от вас зависящее, чтобы выглядеть в глазах окружающих как можно лучше.

Постарайтесь выглядеть в глазах окружающих как можно лучше. Возможно, женщине для этого придется освоить искусство макияжа, но представителям обоих полов *непременно следует* поддерживать в норме свой вес. Подтянутость —

очень важный показатель, по которому люди оценивают внешность друг друга. Избыточный вес приводит к возникновению диабета и прочих опасных заболеваний, в том числе и онкологических. Мы инстинктивно тянемся к здоровым людям, особенно если речь идет о выборе спутника жизни.

Итак, каким образом можно использовать эту информацию, чтобы добиться от своего собеседника положительного ответа?

Поговорим о первой любви. Еще до того, как двое успели перемолвиться хотя бы парой слов, состоялись две “продажи”. Они оба решили, что впредь не смогут обходиться без того, что почувствовали при этой встрече, — другими словами, они поняли, что созданы друг для друга. Точно так же в деловом мире каждый день осуществляются и срываются сделки. В этом разделе вы узнаете, как помочь вашему клиенту “влюбиться” в вас, *а также* в ваши продукты или услуги, еще до того, как вы успеете поприветствовать друг друга.

Невербальное общение практически всегда осуществляется на подсознательном уровне, а законы его скрыты для большинства людей. Эта книга поможет вам овладеть этим жизненно важным искусством убеждения.

Многие самозванные специалисты по внушению и языку жестов совершенно некстати ссылаются на замечательную работу Альберта Мерабьяна. Эти так называемые “эксперты” утверждают, что до 93% всех коммуникаций являются невербальными. Однако выводы, к которым пришел Мерабьян, не имеют ничего общего с этими высказываниями. В то же время большинство выдающихся исследователей действительно согласны с тем, что невербальные коммуникации и внешний вид определяют от 50 до 80% влияния, формирующегося в результате общения. Это же справедливо и для процесса убеждения.

Еще до того, как вы откроете рот, чтобы поприветствовать незнакомого вам человека, ваша одежда, ваш макияж, ваши ювелирные украшения, наручные часы, носки, туфли, пальто, очки и все остальное, имеющее отношение к вашему внешнему виду, могут либо способствовать заключению сделки и установлению благоприятных отношений с другим человеком, либо полностью исключить возможность того или другого

Эл Гор преподает наглядный урок “пространства влияния”

Каждые четыре года два (или три) кандидата в президенты Соединенных Штатов Америки принимают участие в трех турах дебатов, в ходе которых американцы могут составить четкое представление о людях, одному из которых предстоит стоять у руля страны. Американцы с интересом наблюдают за этими дебатами, транслирующимися в прямом эфире. В 2000 году корпорация *BBC* предложила мне сравнить язык жестов двух оппонентов — Альберта Гора, в то время вице-президента, и губернатора штата Техас Джорджа Буша. Аналитики *BBC* хотели узнать, о чем говорят движения тела, мимика и жесты кандидатов в президенты; кроме того, они попросили меня спрогнозировать исход предстоящих выборов.

Как мне удалось установить, “язык тела” Джорджа Буша, который казался несколько скованным и чрезмерно осторожным в своих ответах, свидетельствовал о наличии дискомфорта. Альберт Гор, напротив, демонстрировал уверенность в своих силах и держался со своим оппонентом даже несколько заносчиво и высокомерно. Создавалось впечатление, что Альберт Гор чувствует себя полностью “в своей тарелке” и успешно контролирует ход дискуссии.

В самом начале первого тура дебатов Гор внезапно подошел к Бушу, вступив на отведенную для него площадку в тот момент, когда Буш обращался к избирателям с какой-то речью. Это смутило Буша, тогда как сам Гор в этот момент напоминал льва, готового растерзать свою жертву. К большому сожалению для Гора, его поступок показался избирателям слишком грубым, самонадеянным и агрессивным для человека, который собирается стать президентом Соединенных Штатов Америки, а не только той части страны, которая регулярно наблюдает за поединками членов Всемирной федерации рестлинга.

Я сообщил представителям ВВС, что эта выходка Гора дорого ему обойдется. Американцы в своем большинстве не очень-то жалуют выскочек. Поэтому мне казалось, что этот десятисекундный инцидент, свидетелями которого стали миллионы телезрителей, заставит отвернуться от Гора многих его потенциальных сторонников. Именно поэтому я предположил победу Джорджа Буша на предстоящих выборах, но уточнил: "Джордж Буш выиграет эти выборы с очень незначительным отрывом от Гора". В тот момент я даже не представлял, насколько точным окажется мой прогноз.

Если бы я был консультантом Альберта Гора, то ни за что не позволил бы ему обращаться с Джорджем Бушем в столь агрессивной манере. Напротив, я настоятельно рекомендовал бы ему дружелюбный и даже теплый стиль общения, импонирующий большинству людей. Ситуация, когда посторонний человек вторгается в наше "личное пространство", воспринимается как прямая угроза, особенно когда чужак оказывается крупнее и физически сильнее нас. Просматривая видеозапись теледебатов Альберта Гора и Джорджа Буша, легко заметить, что Буш испытывает неподдельное беспокойство и даже страх, когда к нему приближается Гор, и мы, зрители, невольно ему сочувствуем.

Намерения Гора в данном случае не совсем ясны ни Бушу, ни зрителям, и именно в этот момент он теряет не одну тысячу голосов своих потенциальных избирателей.

Какой же урок преподавал нам Альберт Гор?

Сидя или стоя, вы ни в коем случае не должны вторгаться в личное пространство своего собеседника. Для большинства людей это пространство ограничено "кругом" с радиусом примерно 45 см. Вторгаясь в этот воображаемый "круг", вы рискуете. Это не значит, что вам не следует делиться своими секретами или дотрагиваться до своего клиента. Но осознавайте, что, вторгаясь в личное пространство своего клиента, вы, скорее всего, делаете это с какими-то намерениями, руководствуясь какими-то подсознательными стратегическими соображениями.

С другой стороны, выходя из "зоны внимания" своего клиента (пространства, которое представляет собой кольцо с внутренним радиусом примерно 50 см и внешним радиусом 1,2 м), вы рискуете тем, что собеседник просто перестанет обращать на вас внимание. В большинстве случаев общение с новым клиентом должно происходить на расстоянии (между вашими носами) от 60 см до 1,2 м. При знакомстве лучше не приближаться к собеседнику ближе чем на 1,2 м, а затем, по мере того как между вами налаживается взаимопонимание, дистанцию можно постепенно сокращать.¹

¹ В отечественной психологии принята несколько иная классификация расстояний между собеседниками. Первая — зона интимного контакта (от 15 до 50 см от нашего тела) Из всех зон именно ее человек неосознанно рассматривает как личную собственность, и вторгаться в нее позволительно только очень близким людям. Вторая — зона нейтрального контакта (от 50 см до 1,5 м). Собеседники придерживаются такого расстояния на вечеринках, дружеских встречах, на работе Третья — социальная зона (от 1,5 до 4 м). Это расстояние, на котором принято держаться с посторонними людьми. Попытка незнакомого человека сократить эту дистанцию расценивается как агрессия. — Примеч. ред.

Вторжение постороннего человека в “личное пространство” большинство людей воспринимают как прямую угрозу, особенно когда “чужак” крупнее и физически сильнее.

Дело не только в том, на каком расстоянии от своего клиента вы сидите или стоите. На результат взаимодействия (в том числе — процесса убеждения) существенно влияет фактическое пространство, которое вы занимаете. Представьте, что вы осуществляете продажу за кухонным столом. Имеет ли значение, на чьей кухне — вашей собственной или вашего клиента — вы находитесь? Представьте, что вы пытаетесь заключить сделку в ресторане или ведете переговоры в ночном клубе. Есть разница? Несомненно!

А теперь представьте, что вы находитесь в офисе, а ваш клиент сидит прямо напротив вас. Далее представьте, что он расположился справа от вас. А что если вы стоите в магазине рядом со своим клиентом? Или сидите рядом? В чем разница между перечисленными ситуациями лично для вас? Главное — это то, что в каждом случае вы будете чувствовать себя по-разному; иным будет и характер вашего воздействия на клиента.

Запомните: быть во всех отношениях идеальными удастся лишь исключительным людям. Тем не менее почти каждый из нас может хорошо и в соответствии с ситуацией одеваться, красиво двигаться и т.п. — словом, каждый из нас может выжать из своих внешних данных максимум возможного и добиваться успеха на каждом приеме, встрече или собрании. Важны не только физические данные, но и то, как мы их подаем. Разумеется, вы не в силах изменить черты своего лица, но, по крайней мере, можете не хмуриться, а улыбаться, повысив таким образом “номинальную стоимость” своего лица. Объем вашей талии имеет большое

значение — и изменить его вполне в ваших силах. Состояние ваших волос (если от них еще что-то осталось!), как и аккуратность прически, также зависит от вас и влияет на первое впечатление, складывающееся о вас у окружающих. Первые несколько секунд решают все — или почти все! Эти мгновения значат так много, что пренебрежение ими равноценно преступлению против себя. Помните, что первое впечатление о вас складывается у людей в течение первых четырех секунд. Далее мы поговорим о том, как следует вести себя после этих четырех секунд.

13 способов произвести на собеседника благоприятное впечатление

Предстоит ли вам знакомство или речь идет об очередной встрече со старым приятелем, первые несколько минут имеют решающее значение для результата вашей встречи. Более того, эти первые несколько минут, по сути, и есть результат вашей встречи. Многочисленные исследования показали, что наиболее важны первые 30 секунд знакомства. Согласившись с этим утверждением, добавлю от себя, что определяющими являются первые четыре секунды.

Зная это, можно провести важную подготовительную работу, чтобы ваши намерения в отношении встречи оправдались, т.е. чтобы вам ответили “да!”.

1. Оденьтесь немного лучше, чем, предположительно, будет одет ваш клиент. Здесь очень важно не переусердствовать, но вместе с тем — не показаться чересчур скромным. Обе эти крайности могут свидетельствовать о вашем неуважении к клиенту.
2. Большинство людей предпочитают общаться и иметь дело с теми, кто на них похож. Речь идет не только

о внешнем виде, но и о представлениях, убеждениях и системе ценностей. Попробуйте заранее разузнать, каков человек, с которым вам предстоит познакомиться, и попробуйте “примерить” его взгляды и убеждения на себя. По крайней мере, учитывайте при общении эти факторы — и вы произведете благоприятное впечатление.

3. Тщательно подготовьтесь к встрече с клиентом. Это значит, что от вас не должно пахнуть потом. В то же время не следует злоупотреблять одеколонами и дезодорантами, что так характерно в наше время для многих мужчин и женщин. Ваши волосы должны быть чистыми и аккуратно уложенными. Одним словом, ваш внешний вид должен быть безукоризненным.
4. Выясните, какие ценности клиента имеют непосредственное отношение к товару или услуге, который вы собираетесь ему предложить. Что будут означать для него деловые отношения с вами?
5. Выведайте у своего клиента, с помощью каких критериев он определит, что вам удалось (или не удалось) удовлетворить его запросы. Так, услышав от него, что он рассчитывает на быстрое обслуживание, уточните: “Что для вас означает “быстрое обслуживание”?”
6. Выясните у клиента, будет ли он продолжать вести с вами бизнес, если вы полностью удовлетворите его запросы (в нашем примере это “быстрое обслуживание”). Если нет, тогда что же на самом деле является для него главной ценностью? (Если клиент идет на пятную, это означает, что вам не удалось установить с ним доверительные взаимоотношения.)
7. Выясните как можно точнее, чего именно этот клиент *ожидает* от вашего товара или услуги. Поскольку

потребности и ценности людей могут в значительной степени варьироваться, не так уж важно, что вы *можете* сделать для вашего клиента. Гораздо важнее, чего он *ожидает* от вас.

8. Обратите внимание на темп речи своего собеседника и постарайтесь под него подстроиться. Если вы будете говорить быстрее, чем ваш клиент, существует опасность, что он не будет поспевать за вашими мыслями, а слишком замедлив темп речи, вы добьетесь лишь того, что он начнет перебивать вас на полуслове или вы покажетесь ему занудой.
9. Если вы нервничаете по поводу возможного исхода вашей встречи, то, какой бы ни была причина, беспокойство передастся вашему клиенту. Учитывайте особенности функционирования человеческого мозга и постарайтесь, если это возможно, чтобы в процессе общения клиент все время находился справа от вас. Такое взаимное расположение обеспечит больший доступ к левой половине мозга — как для вашего клиента, так и для вас, — и ваше общение окажется более приятным.
10. Общаясь с женщинами (независимо от того, мужчина вы или женщина), постарайтесь, чтобы ваши глаза находились несколько ниже уровня глаз вашей собеседницы. Результаты исследований показывают, что в этом случае почти все женщины чувствуют себя комфортнее.
11. Когда ваши клиенты ведут себя чересчур эмоционально, старайтесь сохранять спокойствие. Не позволяйте себе выглядеть хоть в какой-то степени огорченным. “Городские власти требуют от вас дополнительной платы за ваш патент? Только и всего?”

12. Ознакомьтесь с терминологией, характерной для профессии клиента и рода его бизнеса. Результаты исследований показывают, что точное использование терминов и профессионального жаргона характеризует вас как “своего человека” и склоняет клиента к наиболее благоприятному для вас ответу.
13. Демонстрируйте искренний интерес и восхищение своим клиентом, его профессией, бизнесом и интересами. В формировании хороших взаимоотношений нет ничего важнее, чем искреннее и неподдельное внимание к человеку, на которого вы пытаетесь оказать влияние.

3

Дельта-модель ВЛИЯНИЯ

А что же происходит *после* первых четырех секунд? Авторы всех прочитанных мною книг об убеждении, влиянии и искусстве продаж даже не пытались выстроить предлагаемые ими стратегии и методы в определенную последовательность.

Существуют сотни способов представления информации клиентам (в том числе — потенциальным), потребителям и покупателям. Дельта-модель влияния — одна из десяти наиболее эффективных моделей продаж. Я называю ее дельта-моделью потому, что символом “дельта” обычно обозначают нечто маленькое или инкрементальное (т.е. то, что увеличивается благодаря небольшим приращениям). Данная модель действенна и для случая, когда презентация происходит

во время завтрака “тет-а-тет”, и когда вы произносите речь перед тысячной аудиторией. Я рекомендую вам как можно чаще применять дельта-модель в своем бизнесе и посвящая эту главу ее описанию. Уяснив сущность этой стратегии, вы добьетесь успеха в проведении любой презентации, о чем бы ни шла речь. Как всегда, все начинается с налаживания хороших взаимоотношений и взаимопонимания.

Семь важнейших составляющих взаимопонимания

Прежде всего, я хотел бы ознакомить вас с семью важнейшими составляющими, которые позволят вам установить и поддерживать отношения взаимопонимания со своими клиентами. Все остальное, о чем вы прочитаете в этой главе, будет рассмотрено через призму этих семи аспектов. Если вы желаете воздействовать на клиента,

- подстройтесь под него посредством моделирования, зеркального отражения, регулирования темпа и проведения во взаимное соответствие;
- демонстрируйте искренний и неподдельный интерес к нему;
- установите с ним надежный контакт;
- определите его *ценности*;
- задавая вопросы, выясните принципы, которые определяют ценности клиента;
- задавая вопросы, выясните *потребности* клиента;
- задавая вопросы, определите принципы, определяющие потребности вашего клиента.

: PRESS (HERSON)
Стредактировал и опубликовал на сайте

Мост к чужим сердцам: взаимопонимание

Все люди стремятся к комфорту. Но окружение большинства не позволяет им достичь этого состояния, либо, что еще хуже, оказывается враждебным. Это следует учитывать, общаясь с окружающими. Иногда нам приходится прилагать усилия, чтобы собеседник расслабился и получил от общения удовольствие. Порой мы вынуждены что-то делать и говорить буквально “через силу”, однако другими людьми наши вынужденные слова воспринимаются как проявление доброжелательного и чуткого отношения к ним.

Люди стремятся к комфорту.

Взаимопонимание — это не что иное, как ощущение родства душ между двумя или несколькими людьми.

Большинство людей обожают рассказывать о себе, о том, что их волнует, о своих успехах и неудачах. К сожалению, эту потребность удастся реализовать далеко не всегда. Именно поэтому важно уметь определять ценности собеседника. Разобравшись в его чувствах, мыслях и переживаниях, вы лучше поймете человека и с большей вероятностью достигнете с ним полного взаимопонимания.

Все мастера общения великолепно умеют формировать и поддерживать взаимопонимание с окружающими. Яркие примеры подобных отношений можно почерпнуть из мировой литературы. Один из самых замечательных (и особенно любимых мною) — история хождения апостола Павла в Грецию, описанная в Новом Завете. В то время афиняне в своем большинстве были язычниками — в городах можно было встретить каменных идолов и храмы мифологических божеств. Для апостола Павла, последователя Христа, это

было просто невыносимо. Некоторые из местных философов вызвали Павла на дискуссию и с этой целью привели его на печально известный холм Марса. Именно тогда во всем блеске проявилась способность апостола Павла добиваться взаимопонимания с людьми: ему удалось тронуть их сердца.

“Афиняне! По всему вижу я, что вы как бы особенно набожны”. (Это обращение тотчас же разрушает скептический настрой слушателей и дает возможность Павлу приступить к основной части своего послания.)

“Ибо, проходя и осматривая ваши святыни, я нашел и жертвенник, на котором написано: “неведомому Богу”. Сего-то, Которого вы, не зная, чтите, я проповедую вам”. (Жертвенник — один из объектов поклонения у древних греков. Бог, о котором упоминает Павел, является одним из божеств древних греков. Павел мастерски пользуется этим фактом, чтобы не проповедовать о новом для своих слушателей Боге и не позволить разгореться жаркой дискуссии!)

“Бог, сотворивший мир и все, что в нем, Он, будучи Господом неба и земли, не в рукотворных храмах живет”. (Бог создал мир, обращается Павел к грекам. Он, разумеется, слишком велик, чтобы жить в храме, построенном руками человека.)

Павел продолжает свои рассуждения, объясняя, что Бог дарует нам жизнь, воздух, которым мы дышим, и место, в котором мы живем. Он объясняет, что Богу ничего от нас не нужно.

“Ибо мы Им живем и движемся и существуем, как и некоторые из ваших стихотворцев говорили: “мы Его и род”.

“Итак, мы, будучи родом Божиим, не должны думать, что Божество подобно золоту, или серебру, или камню, получившему образ от искусства и вымысла человеческого”.

Павел закладывает еще один кирпичик в фундамент взаимопонимания, ссылаясь на мнение людей, которые пользовались у греков непререкаемым авторитетом.

Но мало добиться взаимопонимания — его необходимо поддерживать. Только в этом случае доверие собеседника или собеседников послужит вам надежным мостом, по которому вы донесете свое сообщение до сознания адресатов.

“Итак, оставляя времена неведения, Бог ныне повелевает людям всем повсюду покаяться, ибо Он назначил день, в который будет праведно судить вселенную, посредством предопределенного Им Мужа, подав удостоверение всем, воскресив его из мертвых”¹.

Прежде чем приступить к главной части своего послания, Павел сумел завладеть вниманием своей аудитории. Взаимопонимание, которого Павлу удалось добиться в ходе дискуссии с враждебно настроенными греческими философами (по крайней мере, с частью из них), стало ключом к успеху его выступления.

Взаимопонимание — это, конечно же, нечто гораздо большее, чем словесные комплименты и восхваления. Большое значение для установления доверительных отношений имеет также невербальное поведение.

Невербальные приемы, необходимые для установления взаимопонимания

- **Внешний вид.** Ваши одежда и внешний вид могут либо располагать к вам окружающих, либо вызывать у них желание поскорее с вами распрощаться. Ваш стиль одежды и внешность в целом во многом определяют дальнейшее развитие ваших отношений, поэтому не стоит умалять значение умелого выбора одежды

¹ Библейский текст воспроизводится по изданию “Библия: книги священного писания Ветхого и Нового Завета [канонические]”, Российское библейское общество: Москва, 1995 г. — Примеч. пер.

для каждой ситуации. Одеваясь соответственно ситуации, вы словно делаете шаг навстречу потребностям и желаниям собеседников, нередко поступаясь при этом собственными интересами.

Стиль одежды собеседников во многом предопределяет их готовность доверять друг другу и продолжать общение.

- **Манера речи.** Вы скорее достигнете взаимопонимания, если подстроите темп и тональность своей речи под соответствующие особенности собеседника. (Речь идет не о копировании содержания его речи.)
- **Положение тела.** Двигаясь “в такт” партнеру, вы скорее достигнете взаимопонимания с ним. Стремление действовать (сидеть, стоять, ходить) подобно собеседнику называется “подстройкой”. Вы можете проверить, удалось ли вам добиться взаимопонимания со своим партнером, прибегнув к приему, который называется “ведением”. Так, если вы оба сидите с вытянутыми вперед ногами, проявите инициативу и скрестите ноги. Если ваш партнер вскоре тоже скрестит ноги — контакт установлен! Убедившись, что вы добились лидирующей роли, смело делитесь с ним своими идеями и соображениями, рассчитывая на его понимание и принятие.
- **Дыхание.** Понаблюдайте за характером дыхания своего партнера. Затем попытайтесь воспроизвести ритм его дыхания — так вы сделаете еще один шаг к взаимопониманию. Действия людей, которые дышат в такт, обычно синхронизированы. Например, во время полового акта партнеры, даже не замечая этого, дышат единым ритме.

Рассмотрев перечисленные факторы, способствующие достижению взаимопонимания, мы можем сделать важный вывод: *если ваша цель заключается в том, чтобы наладить с человеком тесные и даже дружеские отношения, постарайтесь стать похожим на него гораздо больше, чем на себя самого.*

Вспомните случай, когда общение у вас “шло как по маслу”. Возможно, тогда вы даже мыслили одинаково с партнером. Вы сидели рядом, ваши сердца стучали в едином ритме, ваше дыхание было неразделимо.

Казалось ли вам в эти моменты полного слияния с другим человеком, что вы полны энтузиазма, что вас буквально распирает от нахлынувших положительных эмоций?

Также попытайтесь воспроизвести (лучше в письменном виде) свои воспоминания о тех моментах, когда собственное тело казалось вам неуклюжим, движения — исключительно неловкими, когда вы не знали, куда деть свои руки или ноги.

Как можно подробнее напишите о ситуациях, когда вы чувствовали себя “не в своей тарелке”, — в разговоре тет-а-тет или находясь в окружении толпы.

Воспользовавшись информацией, полученной из этой главы, попытайтесь ответить на следующие вопросы: что вам мешало расслабиться в неловких ситуациях и как вы могли поступить тогда, чтобы получить от общения удовольствие? Изложите свои соображения по этому поводу в письменном виде.

21-шаговая дельта-модель

Вдоволь “покопавшись” в закоулках своего сознания и подсознания, можно приступить к рассмотрению дельта-модели влияния. По ходу чтения старайтесь определять свои сильные и слабые стороны по каждому из аспектов. Это поможет вам добиться успеха во влиянии на окружающих.

1. Достижение и поддержание взаимопонимания

Взаимопонимание можно определить как состояние сродства с другим человеком. Вероятность достижения взаимопонимания тем выше, чем более похожи друг на друга собеседники или партнеры. Как узнать, удалось ли достичь взаимопонимания? Для этого нужно ответить на следующий вопрос.

Носят ли ответы этого человека, адресованные вам, позитивный характер?

Если да, значит, вам удалось достичь с ним взаимопонимания.

Я вспоминаю замечательную фразу, сказанную Зигом Зигларом на одном из семинаров: “Собеседникам не так уж интересны ваши знания. Но им необходимо чувствовать, что вы сопереживаете им”. Таким образом, следует вырабатывать у себя умение сопереживать окружающим и проявлять к ним искренний интерес. Можно освоить множество чисто технических приемов достижения взаимопонимания, но если вы не проявляете искреннего интереса и заботы о своем клиенте, а также людях, с которыми вы работаете, подлинной атмосферы доверительности достичь не удастся. Существует несколько путей достижения взаимопонимания.

2. Обращение к интересам собеседника для достижения взаимопонимания

Постарайтесь выявить интересы людей, с которыми вам приходится общаться. Люди любят говорить о том, что им нравится, и о том, в чем они хорошо разбираются! Когда я проводил серию семинаров под названием “Доступ к разуму”, я часто рассказывал своим слушателям историю о достижении взаимопонимания. Я дал ей условное название “Искусство рыбной ловли”.

- Когда я жил в штате Миннесота, у меня было много клиентов, увлекавшихся рыбной ловлей. Что мне, человеку абсолютно ничего не смыслящему в рыбалке, следовало делать, чтобы укрепить контакт со своими клиентами? В детстве я был заядлым болельщиком клуба “Chicago Cubs” и увлекался математикой. И, несмотря на то, что мы жили рядом с озером Мичиган, в отличие от большинства мальчишек я был совершенно равнодушен к рыбной ловле.

Я думаю, что потерял бы многих потенциальных клиентов, если бы в один прекрасный день не решил действовать. Для начала я попросил каждого из своих клиентов — заядлых рыбаков — рассказать мне несколько любимых рыбацких историй и баек. Заодно я решил с их помощью познакомиться с азами рыбной ловли и разузнать кое-какие рыбацкие секреты. Поначалу я, конечно, задавал вопросы, которые большинству моих собеседников казались совершенно глупыми и наивными. Однако спустя некоторое время я стал здорово ориентироваться в теме. У меня накопился солидный запас фактов и историй, связанных с рыбалкой. Я мог безошибочно указать лучшие рыбные места и рассказать, какие виды рыб водятся в наших краях. И это при том, что сам я ни разу в жизни не закинул удочку! Вы можете достичь высокого уровня взаимопонимания с человеком и даже установить с ним прочные и долговременные дружеские отношения, демонстрируя свой искренний и неподдельный интерес к важной для него теме.

Люди охотно беседуют о том, что им нравится, и о том, в чем они хорошо разбираются!

3. Умение растопить лед

Простой готовности выслушивать рыбацкие истории недостаточно для достижения взаимопонимания. Чтобы войти в доверие к собеседнику или группе людей, вам придется растопить их лед. Многим клиентам не по душе, когда совершенно посторонний человек пытается обсуждать с ними вопросы, касающиеся их семьи, увлечений и образа жизни. Как поступить, если в процессе общения клиент “закрыт” и по всему видно, что он “не в своей тарелке”?

Детей учат не вступать в разговоры с незнакомцами. Подростков призывают не откровенничать с посторонними людьми. Неудивительно, что некоторые взрослые люди с большой неохотой раскрываются друг перед другом. Как поступить, если ваш собеседник оказался именно таким?

4. Подстройка

Если вы не знаете, с чего начать формирование взаимопонимания с другим человеком, советую начать с подстройки. Подстройка — это, по сути, *копирование* или *приведение в соответствие*. Иными словами, постарайтесь быть похожим на своего клиента.

Техник подстройки существует великое множество.

5. Используйте возможности своего голоса

Представьте, что ваш клиент чем-то огорчен. Он грубо отклоняет ваше предложение провести презентацию своего товара или услуги. Многие торговые представители в таких случаях пытаются вывести своего клиента из мрачного расположения духа, демонстрируя всем своим поведением наигранный энтузиазм или рассказывая забавные истории. Но — внимание! — даже в этом случае лучше следовать за клиентом. Если в тоне голоса вашего клиента звучат

металлические нотки, добавьте и вы немного металла в голос. Если ваш клиент разговаривает с вами очень сердито, подстройтесь к нему (однако помните, что вы должны высказывать свое неудовольствие только тем, что случилось *сегодня*). Такое копирование речевого поведения собеседника позволит вам быть на одной волне с ним. А затем вы сможете взять инициативу в свои руки и вывести клиента из уныния — если, конечно, захотите. (Порой бывает и так, что мрачное настроение клиента способствует совершению сделки.)

Возможности использования голоса не сводятся к копированию тона вашего собеседника. Для каждого из нас характерен определенный темп речи, т.е. среднее количество слов, произносимых за одну минуту. Многие люди, занятые в торговле, говорят достаточно быстро. Во многом это объясняется самой природой торгового бизнеса: человек, занимающийся сбытом продукции, обязан говорить быстро и не отклоняться от сути дела. К сожалению, если один из собеседников говорит гораздо быстрее, чем другой, взаимопонимания добиться труднее, а шансы на успешное завершение сделки снижаются. Как правило, темп речи человека определяется скоростью его мыслей — временем, позволяющим успешно вести собственный внутренний диалог. Если человек склонен мыслить образами (картинками), он, как правило, говорит очень быстро. Люди, склонные к очень медленной речи, пропускают информацию через свои ощущения и эмоции. Промежуточное положение между этими двумя категориями людей занимают те, кого мы называем “дикторами”, — это люди, обладающие более насыщенным и звучным голосом; такие люди обычно мыслят словами.

Люди, как правило, говорят в таком темпе, который позволяет им обрабатывать собственные мысли и внутренние образы.

В идеале ваш темп и тон речи должны соответствовать таковым у вашего клиента.

6. Подстройка к дыханию клиента

Одним из наиболее сложных методов подстройки к клиенту (или его “копирования”) является подстройка к его дыханию. Дыхание — это одна из бессознательных функций человеческого организма, а ритм дыхания — один из совершеннейших генераторов ритма. Так, партнеры в состоянии любовного экстаза всегда дышат с одинаковой частотой. Зачастую полностью совпадает и частота дыхания двух человек, сидящих рядом и пребывающих в состоянии глубокой медитации. Гипнотерапевтам хорошо известно, что если во время сеансов группового гипноза все участники синхронно совершают вдохи и выдохи, в помещении возникает замечательная атмосфера единения и взаимопонимания.

Прислушайтесь к ритму дыхания клиента. Попробуйте вдыхать и выдыхать синхронно с ним. Если вы только осваиваете этот метод, используйте то время, когда вы не участвуете в разговоре. Если, например, вы стоите в очереди, попробуйте подстроиться под ритм дыхания своих соседей. Можно практиковать этот метод и у себя дома (однако тот человек, дыхание которого вы стараетесь копировать, не должен знать о ваших “упражнениях”). Результаты исследований показывают, что синхронизация ритма дыхания способствует установлению более благоприятных отношений.

7. Телодвижения и позы

Следовать “языку тела” другого человека намного проще, чем копировать ритм его дыхания. Если вы зажаты и напряжены, а ваш клиент сидит в свободной, расслабленной позе, вряд ли вам удастся достичь взаимопонимания. Однако не следует впадать в крайность и буквально “зеркалить” позы и телодвижения собеседника — вряд ли ему это понравится. Следуйте “языку тела” другого человека *в целом*. Например, если он наклонился всем корпусом вправо, вы склоните лишь голову.

8. Ведение

Первый шаг в установлении доверительных отношений — это искренний интерес к другому человеку. Подстройка под собеседника является вторым этапом. Затем наступает черед ведения собеседника за собой. Если вы сидите или стоите рядом в примерно одинаковых позах и, судя по всему, общение доставляет вам обоим удовольствие, смело приступайте к ведению, которое знаменует собой начало активных процессов в коммуникации.

Вы подстроились под клиента: приспособились к темпу его речи, ненавязчиво “зеркалите” его позы и телодвижения. Кроме того, вы уже подчеркнули в разговоре с ним ваши точки соприкосновения: что вас роднит. Теперь наступило время перейти от подстройки к ведению. Если собеседник с готовностью последует за вами, значит, на подсознательном уровне между вами уже установились отношения взаимопонимания и можно приступать к презентации продажи. В следующих двух пунктах представлены ключевые методы, позволяющие вести собеседника за собой.

9. Ведение посредством голоса

Если вам удалось подстроиться под клиента, переходите к ведению, для начала изменив какую-либо из характеристик своего голоса. Перед тем как заговорить о своем товаре, вы можете повысить темп своей речи и говорить с большим энтузиазмом. Заметив, что клиент следует за вами (в нашем примере — начинает говорить быстрее и энергичнее), можете быть уверены, что между вами установились доверительные отношения.

10. Ведение посредством поз и движений

Когда положение тела у вас и вашего собеседника совпадает (например, вы оба сидите, откинувшись на спинки стульев и время от времени потираете пальцем щеки), наступило время проверить, готов ли он следовать за вами. Если вы сидите в ресторане, можно, например, протянуть руку, чтобы взять стакан воды, понаблюдав при этом за тем, не повторит ли такое же движение ваш клиент. Заметьте, что успехом будет считаться повторение самого движения руки, а не его результат. Если ваш собеседник возьмет в руку карандаш или салфетку, можете считать, что вы успешно подвели его к очередной стадии процесса продажи.

Если же собеседник не последует за вами, вам придется повторить процесс подстройки заново.

Если клиент повторяет ваши движения, это свидетельствует о том, что вы вошли к нему в доверие.

11. Стимулирование к сотрудничеству

Вы строите отношения взаимопонимания на основе заинтересованности, заботы, сопереживания, сочувствия и пожелания благополучия своему клиенту. Подстройка

и ведение позволяют вам синхронизироваться с собеседником и сделать общение приятным для вас обоих. Весь процесс установления доверительных отношений может занять от одной минуты до часа и более, после чего можно переходить к делу. Есть немало способов приступить к презентации, однако мой любимый способ заключается в том, что клиенту надо что-то подарить. Обычно я дарю клиентам свою книгу *The Gift: A Discovery of Love, Happiness, and Fulfillment* ("Подарок: открытие любви, счастья и свершений").

Если у вас нет подходящей книги, подумайте, что способно послужить для вашего клиента стимулом к сотрудничеству. В выборе подарка ориентируйтесь, по крайней мере отчасти, на объем предполагаемой прибыли от продажи (безусловно, стоимость подарка должна окупиться), а также на значение вашего дара — ту роль, которую вы ему отводите.

Имейте в виду, что фирменные подарки, такие как авторучки, календари, блокноты и т.п., воспринимаются как элемент рекламы и не стимулируют к сотрудничеству. Надо придумать что-то такое, что будет представлять ценность для вашего клиента. Стимулирование к сотрудничеству — это не просто один из методов продажи, это, если хотите, определенный стиль. В преподнесении подарков заключена некая почти метафизическая энергия. Не забывайте: покупая у вас товар или услугу, на самом деле люди покупают *вас!*

12. Помогите своим клиентам

Продемонстрируйте участие к своим клиентам, предложив им свою помощь. Возможно, вы могли бы дать им рекомендательное письмо в какую-то организацию. Еще лучше, если вы поможете своим потенциальным клиентам расширить круг *их* собственных клиентов (к примеру, возьмитесь

распространить с полсотни рекламных проспектов компании клиента). Подумайте над тем, каким образом вы могли бы помочь их бизнесу и что при этом не имело бы непосредственного отношения к продаже вами своего продукта или услуги. *Просто предложите им свою помощь.* Много лет проработав в сфере сбыта и маркетинга, я неизменно следовал этому правилу, и за мои добрые поступки мне всегда воздавалось сторицей.

Кстати, почему бы вам не написать благодарность своему клиенту на вашем фирменном бланке, чтобы он мог похвастаться ею перед *своими* клиентами. Подобный шаг наверняка был бы приятен и вам, так почему бы не сделать его первым?

13. Общий враг

Ничто так не сближает двух людей, две группы или даже две культуры, как наличие общего врага. Выясните, кто стоит поперек дороги вашего собеседника или стремится причинить вред его компании. Выразите свое сочувствие. Если человек готов рассказывать вам о своих врагах, считайте, что вам удалось завоевать его доверие. Возможно, ваш клиент ненавидит Налоговое управление? Или ему вообще не по душе налоги? Или он терпеть не может судебные тяжбы, правительство, уголовников, наркотики, бандитов? И наконец, главный вопрос. Какие страхи и опасения объединяют вас с клиентом? Вычислить общего врага порой непросто, однако в большинстве случаев все же удастся отыскать “баррикады”, по одну сторону которых оказываетесь вы со своим клиентом, а по другую — ваш общий враг (не так уж важно, кем именно окажется этот враг).

Обнаружив общего врага, вы укрепляете взаимопонимание с клиентом, а ваши шансы успешно продать свой продукт или услугу повышаются.

Ничто так не сближает двух людей, две группы или даже две культуры, как наличие общего врага.

14. Краткая поучительная история

Советую вам накопить солидный запас историй (достаточно коротких) о людях, которые стали вашими клиентами, — ими можно воспользоваться с большой пользой для дела. Расскажите своему нынешнему клиенту о случае, когда проданный вами продукт или услуга способствовали успеху покупателя или, как минимум, оказались “как нельзя кстати”. Постарайтесь обнаружить и ненавязчиво подчеркнуть сходство героя истории и вашего нынешнего клиента.

15. Уважение

Демонстрируйте искреннее уважение к человеку, подчеркивая и признавая его незаурядность. В общении с людьми обращайтесь внимание на их качества, достойные уважения и восхищения. Знаки уважения запоминаются людьми надолго, поэтому нельзя недооценивать важность в процессе продажи искренней похвалы.

16. Произведите на них впечатление

Из всего времени, проведенного с клиентом, меньше всего отводится на собственно презентацию или продажу. Прежде чем приступить к делу, сделайте сногсшибательное заявление, поразите клиента необычным фактом или информацией, которая известна лишь очень узкому кругу “посвященных”. Сделайте для него открытие, и клиент обязательно запомнит столь неординарное вступление к презентации. (Начало и завершение выступления должны быть как можно

более эффектными.) Представление продукта или услуги потенциальному покупателю должно не только произвести на него впечатление, но и соответствовать действительности.

17. Всегда давайте своему клиенту больше, чем обещали

Выступая с лекциями, Наполеон Хилл всегда напоминает своим слушателям о необходимости проходить “дополнительную милю”. Пусть вас вдохновят примеры продавцов, которые, следуя этому принципу, стали миллионерами. Что бы вы ни обещали своему клиенту, приложите все усилия, чтобы сдержать свое слово и... дать ему еще кое-что помимо обещанного. Запомните: *еще кое-что!*

18. Сила преуменьшения

После потрясающего вступительного заявления, о котором мы говорили выше, можете переходить к основной части своей презентации. Следите за тем, чтобы не перехвалить представляемый продукт или услугу. Советую вам усилить вступительное заявление преуменьшением значимости вашего товара или услуги. Иными словами, если на протяжении последних десяти лет доходность портфеля вашего взаимного фонда составляла в среднем 12% за год, вам следует несколько преуменьшить свои достижения, сказав: “Итак, учитывая реальные результаты деятельности нашего взаимного фонда за последние десять лет, мы готовы предоставить вам кредит под 10% годовых...” На протяжении последних десяти лет ваш взаимный фонд получал в среднем 12% за год, но вы готовы пойти на уступку этому клиенту. Он, зная реальную ситуацию, конечно же, оценит ваш жест доброй воли по достоинству.

19. Скажите правду, а затем внесите небольшое уточнение

Если вам известно, что расход горючего в автомобиле, который вы намерены продать, составляет один галлон на 19 миль пути, честно сообщите об этом своему клиенту. На затем под видом тайны добавьте, например, следующее: “Но если вы будете пользоваться моторным маслом Mobil One, то пробег этого автомобиля на одном галлоне бензина возрастет до 22 миль. Это означает, что каждый год вы сможете экономить на бензине до 100 долларов”. Словом, всегда говорите правду, но затем уточняйте ее.

20. Сделайте это быстрее, легче, лучше, чем другие

В наше время клиенты хотят — и даже требуют, — чтобы все было как можно лучше, дешевле, быстрее, умнее, легче и роскошнее. Так пообещайте им выполнить все их желания, какие только вам под силу... *плюс еще кое-что!* Узнав от клиента, что ваш конкурент обещает ему X, посулите ему X+2 (если, конечно, это возможно). Никогда не обрекайте себя на неудачу только потому, что вы не захотели или поленились пройти “дополнительную милю”. Всегда продумывайте, что еще вы можете сделать для своего клиента такого, что не по силам вашим конкурентам? Или даже не по силам никому в этом мире? Найти ответы на эти вопросы гораздо проще, чем осуществить их на практике. Но это возможно. Дерзайте!

21. Ловите каждое слово своего клиента

Когда вы слушаете своего клиента, все остальное для вас не должно существовать. Освойте состояние “здесь и теперь”. Проводите свою сбытовую презентацию так, будто это дело всей вашей жизни, этим вы укрепите отношения со своим клиентом и скорее войдете к нему в доверие. Благодаря этим

нехитрым способам — проявляя искреннее уважение, не ленись пройти “дополнительную милю”, демонстрируя неподдельный интерес и восхищение своим клиентом, его жизнью и деятельностью — вам не придется прибегать к множеству хитроумных методов, чтобы склонить его к покупке. Он сам потребует, чтобы вы продали ему продукт или услугу — прямо сейчас!

Ловите каждое слово своего клиента.

Пятнадцать секретных способов сделать убеждение более эффективным

Нет ничего приятнее, чем раскрывать тайны! В следующих разделах я познакомлю вас с удивительными секретами влияния.

Порядок представления информации

Сложно переоценить умение выбрать оптимальную *последовательность* представления информации.

Предположим, вы пришли на избирательный участок в день выборов, но фамилии людей, включенных в избирательный бюллетень, ни о чем вам не говорят. Как вы поступите? Большинство людей склоняются к тому, чтобы остановить свой выбор на *первой* фамилии. А результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что последовательность фамилий кандидатов в избирательном бюллетене играет роль даже в тех случаях, когда все претенденты хорошо известны избирателю!

Как отмечает Джон Кросник, во время президентских выборов 2000 года за Джорджа Буша отдали свои голоса

на 9% больше тех калифорнийских избирателей, в бюллетенях которых его фамилия была указана первой, чем тех, в бюллетенях которых его фамилия значилась второй или третьей.

Первое место в списке всегда дает определенное преимущество. В вопросах, предполагающих несколько вариантов ответа, люди часто выбирают первый вариант *только потому, что он первый*.

Осознав, что последовательность представления информации не менее важна, чем фактическое ее содержание, вы получите мощный рычаг, позволяющий кардинально менять ситуацию в требуемом вам направлении. Возвращаясь к упомянутому выше выборам президента, отмечу следующее. Во всех трех штатах, где изучался порядок фамилий кандидатов в избирательных бюллетенях (Калифорния, Северная Дакота и Огайо), победитель — Буш — получил больше голосов в тех случаях, когда его фамилия была указана в избирательных бюллетенях первой. То же относится и к другим кандидатам в президенты. (Безусловно, наряду с порядком расположения фамилий кандидатов, здесь сыграли свою роль и другие факторы.)

Периферические и центральные сигналы

Первая фамилия в избирательных бюллетенях служит *периферическим сигналом*, который не играет значительной роли в процессе принятия решения. Определяющими факторами являются *центральные сигналы*.

Я уже подчеркивал, что Буш получал *на 9% голосов больше*, когда его фамилия была указана в избирательных бюллетенях первой. Этот девятипроцентный прирост означает не менее 100 тысяч дополнительных голосов избирателей! Итак, не забывайте учитывать этот фактор, позиционируя

себя в качестве специалиста в области сбыта, убеждения или профессионального лектора.

Запомните: в списке из трех фамилий желательно оказаться либо первым, либо последним. (Рассматривая более длинный перечень, люди обычно не добираются до его конца)

Ниже я представлю ряд весьма эффективных тактических приемов, позволяющих оптимизировать процесс убеждения. Тактика отличается от стратегии тем, что стратегия — это курс или направление, т.е. нечто большее, чем просто план; тактический же прием представляет собой один из элементов стратегии, ее небольшой фрагмент.

В списке из трех фамилий желательно оказаться либо первым, либо последним.

Должен признаться, что в науке убеждения есть секреты, которыми даже я не готов поделиться с другими. Ценность этих знаний столь велика, что я предпочитаю держать их при себе. Однако, приступив к созданию серии компакт-дисков под общим названием “Наука влияния”, которые составили основу этой книги, мне пришлось выложить на стол все (точнее, почти все) карты. Речь идет о примерно десятке секретов из моей коллекции, которые я не собирался открывать широкой публике, поскольку если данный материал станет известен всем и каждому, он потеряет ценность. Тем не менее сейчас я ознакомлю вас с этой информацией, что позволит вам эффективнее убеждать других людей.

Подготовив материалы для первых 28 компакт-дисков из серии “Наука влияния”, я сделал очень важный вывод. В процессе убеждения можно применять широкий спектр стратегий, тактических приемов и моделей. Многие из них

достаточно эффективны для того, чтобы достаточно быстро добиться требуемого результата (т.е. убедить клиента купить товар или услугу).

Теперь внимание! В большинстве коммерческих визитов, бытовых презентаций и тому подобных мероприятий вам *не* следует акцентировать внимание потенциальных покупателей на выгодах, которые они получают, купив ваш товар, услугу или идею. Скажете, это ересь? Нет, это факт, доказанный практикой.

Известно ли вам, что способность к восприятию информации у разных людей варьируется, и если вы “не угадаете” с объемом и конкретным содержанием “послания”, которое собираетесь донести до своего клиента, то рискуете не только провалить встречу, но и сделать невозможным дальнейшее эффективное общение?

А это ведь только начало...

Главное — вовремя остановиться: прежде чем начинать

“Будьте добры, покороче!”

Приходилось ли вам слышать такую просьбу от людей, которым вы рассказываете то, что им совершенно неинтересно, или, как минимум, читать эти слова в глазах своих собеседников? Жалуясь на свое здоровье или семейные неурядицы, плохое настроение или вчерашнюю бессонницу, вы поневоле провоцируете естественную реакцию окружающих, которым нет никакого дела до ваших проблем: “Будьте добры, покороче!”

Пытаясь продать клиенту свой товар или услугу, убедить в чем-либо другого человека, договориться с ним о встрече или заключить коммерческую сделку, вы порой впадаете в разглагольствования. Но обрушив на своего собеседника лавину неинтересной ему информации, вы рискуете обречь каждую из перечисленных попыток на провал.

А если информации, которую вы предоставите своему клиенту, будет явно недостаточно? В этом случае негативный исход также весьма вероятен.

Очевидно, следует соблюдать некий баланс. Можно ли определить, *когда и какой объем* информации следует предоставлять собеседнику?

Конечно, можно! Мало того, это позволит вам добиться успеха в любой презентации, предполагающей убеждение. Вы можете определить объем необходимой вашему собеседнику информации, основываясь на том, каким образом он обрабатывает информацию, иными словами, на какие сигналы обращает больше внимания — на центральные или периферические. (У вас загорелись глаза? Ради Бога, не надо так волноваться!)

Речь идет о том, действительно ли ваш собеседник следит за ходом вашей мысли. Размышляет ли он над вашими словами, анализирует и обдумывает ваше сообщение или же полагается на иные — *периферические* — сигналы, в частности ваш внешний вид, ваш профессионализм, статус, репутацию вашей компании и т.п., т.е. все то, что, по сути, не имеет никакого отношения к вашему посланию или вашей презентации.

Чем больший объем информации рассматривает, оценивает и анализирует ваш клиент, тем больше данных ему следует предоставлять. Но чем меньший объем информации требуется клиенту, тем выше риск отказа, если вы пуститесь в подробности.

Есть также кое-что другое, без чего невозможно (или очень трудно) рассчитывать на положительный результат. Ваш успех в деле убеждения другого человека зависит от *повторения послания, предварительных сведений, самоотжествления* и некоторых других факторов.

Оценка объема необходимой клиенту информации в каждом конкретном случае позволяет добиться успеха в любой презентации, предполагающей убеждение.

Повторение

В старом рекламном ролике пива Budweiser три лягушки, сидя на листьях кувшинок, повторяют: *Bud, Weis, Er*. Они повторяют эти слова много раз во время одного рекламного ролика, а сколько раз вы можете увидеть его за день? За неделю? В результате эти слова закрепятся в вашем сознании, и когда в следующий раз вы придете в магазин покупать пиво, что вы скажете продавцу? Правильно! *Bud-Weis-Er*. Повторение выступает очень важным фактором в принятии решений.

При проведении презентации простое повторение важнейших мыслей, идей и концепций может оказаться весьма эффективным инструментом воздействия на слушателей. Когда владельца бюро ораторского мастерства Дотти Уолтерса спросили, как следует проводить презентацию на тему “Искусство выступления”, он ответил: “Сначала расскажите им о том, *что* вы собираетесь рассказать. Затем сделайте это, после чего подведите итог того, о чем вы уже рассказали”. Эта тактика стара, как мир.

Переоценить важность *повторяемого послания* невозможно. Самое главное — удачно сформулировать свое высказывание, облечь его в хорошо запоминающуюся форму “расхожей фразы”, т.е. высказывания, легко запоминающегося и передающегося от человека к человеку. Правильно оформленные идеи распространяются со скоростью пожара и приводят к продажам — множеству продаж!

Вспомните рекламный ролик компании *Bud Bowl*, в котором рекламировалось пиво Budweiser. По мере приближения

времени проведения финального матча розыгрыша Суперкубка по американскому футболу Super Bowl бутылки с пивом играли на телевизионных экранах в футбол как заправские игроки. Разработчики рекламной кампании для фирмы *Budweiser* — настоящие специалисты в своем деле, мастера использования периферических сигналов. *Bud Bowl/Super Bowl*. Кто выигрывает в любом случае? Конечно же, *Bud, Bud, Bud*.

В рекламной кампании пива Miller Lite, проходившей под девизом “Великолепный вкус — и меньше отрицательных последствий”, также были задействованы повторяемые послания. Примечательно, что после широкой демонстрации рекламных роликов Lite концепция “легкого пива” стала пользоваться огромной популярностью, и сегодня практически каждый производитель пива предлагает потребителям собственный вариант “легкого пива”. Так, с легкой руки разработчиков рекламы для Miller, идея “легкого пива” превратилась в концепцию, завоевавшую всеобщее признание как производителей, так и потребителей пива.

Огромная разница

Что *особенного* в вашем товаре (или услуге)? В чем заключается *огромная разница* между вашей продукцией и предложениями ваших конкурентов? Если ваши клиенты не могут вспомнить ничего выдающегося о вашем товаре или услуге, они забудут о вас спустя несколько дней после встречи. Подчеркните огромную разницу между вами и вашим конкурентом. Продемонстрируйте разницу в качестве и подтвердите ее убедительными доводами. Всестороннее преимущество наверняка повлияет на решение, которое примет ваш клиент в отношении дальнейшего сотрудничества с вами.

“Сначала расскажите им о том, что вы собираетесь рассказать. Затем расскажите это, после чего подведите итог того, о чем вы уже рассказали”.

Дотти Уолтерс

Предварительные знания

Что известно клиентам о вашем товаре или услуге еще до того, как вы вступили в непосредственное общение? Если о вас сложилось определенное мнение, вам остается лишь уточнять, углублять, а в некоторых случаях корректировать сведения, имеющиеся у собеседника. В противном же случае вам придется начинать с азов — сообщения элементарных сведений.

Физическая привлекательность

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что *физическая привлекательность* специалиста, проводящего презентацию товара или услуги, имеет немало важное значение для исхода встречи. Причем этот фактор менее значим в случаях, когда вы оперируете числовыми выкладками, статистическими данными и предоставляете всевозможные подробности, и более значим, когда вы обмениваетесь мнениями.

Что такое “чересчур”

Во время проведения презентации рассказывайте клиенту о конкретных характеристиках (а не преимуществах) предлагаемого вами продукта, поскольку именно на этих характеристиках будет основываться его решение. Достаточно осведомленный человек, как правило, сопоставляет ваше послание с имеющейся у него информацией. Если в процессе общения с таким специалистом окажется, что вы не знаете

каких-то подробностей или “тонкостей”, касающихся предлагаемой вами идеи или продукта, считайте, что ваша сделка сорвалась. Располагая исчерпывающей информацией, вы наверняка сможете заинтересовать и увлечь даже очень осведомленного человека. В случае же, когда ваш клиент недостаточно разбирается в соответствующей области, огромное значение приобретают периферические сигналы.

Самоотождествление

Старайтесь “ввести” своих клиентов в сценарий своей презентации”. Результаты исследований четко указывают на то, что клиент отнесется к вашему предложению гораздо внимательнее и запомнит мельчайшие его подробности, если во время презентации он увидит *себя*, использующим ваш товар или услугу. Запомните, что *самоотождествление* представляет собой периферический сигнал. Если *вы* хорошо разбираетесь в любых “тонкостях”, касающихся вашего товара или услуги, тогда как знания вашего клиента весьма поверхностны, самоотождествление может оказаться чрезвычайно эффективным. Но если клиент является специалистом в соответствующей области, ваши попытки использовать фактор самоотождествления могут не увенчаться успехом; вы напрасно потеряете время.

Клиента — специалиста в соответствующей области следует информировать о конкретных характеристиках (а не преимуществах) предлагаемого вами товара, поскольку именно на этих характеристиках будет основываться его решение.

Чем больше люди отождествляют себя с вашим товаром или услугой, тем вероятнее они запомнят вас и ваше предложение и в результате захотят заключить с вами сделку.

Однако чтобы самоотождествление сработало, у клиента должна быть мотивация воспользоваться вашими услугами. (В противном случае вам не поможет никакое самоотождествление!)

Я вспоминаю рекламный ролик, в котором две красотки боролись друг с другом в грязной луже. Этот сомнительного качества сюжет многократно транслировался телеканалами страны в 2003 году. Что именно рекламировалось таким оригинальным способом? Если вам кажется, что пиво, то вы угадали. Но какая именно марка? Уверен, что большинство людей этого не вспомнят. А между тем, это было пиво Miller. Наверное, вы поняли, о чем я хочу сказать. Внимание зрителей привлекла необычность ситуации, а главное — марку пива — большинство из них упустили из виду.

Очевидно, что разработчики этого рекламного ролика не позаботились о том, чтобы завлечь телезрителя, т.е. вызвать у него интерес к рекламируемому продукту. Если бы барахтающиеся в грязи девушки потягивали в перерывах пиво или использовали в качестве средства защиты банки с пивом (например, швыряли ими друг в друга), тогда, возможно, название марки Miller действительно отложилось бы в сознании потенциальных покупателей.

Как же поступили сотрудники компании *Miller*, когда поняли, что такая реклама оказалась провальной? Вместо девушек, барахтающихся в грязи, зрители увидели Памелу Андерсон. В новом рекламном ролике известная актриса предстала перед зрителями в интерьере спальни в дамском белье. Может быть, кинодива держала в руке банку пива Miller Lite? Или пила это пиво? Может быть, на ней была видна татуировка слов “Miller Lite”? Может быть, она обращалась к нам, зрителям, с предложением купить пиво Miller Lite (самоотождествление)? Отнюдь! Памела Андерсон берет в руку подушку и швыряет ее в другую,

не менее симпатичную девушку. В результате 30-секундный рекламный ролик оказывается столь же неудачным, как и предыдущий, что означает для компании *Miller* потерю еще одного-двух процентов рынка.

Реклама, в которой не нашлось места самоотождествлению, не приведет к повышению спроса на товар.

Запомните: самоотождествление представляет собой периферический сигнал.

Вспомните сомнительный, да еще и с сексуальным подтекстом рекламный ролик компании *Calvin Klein*, в котором все модели выглядели явно моложе 18 лет. Пресса словно с цепи сорвалась! В результате *Calvin Klein* добилась именно того, что ей требовалось: 18-летние модели, одетые в вызывающие джинсы, изображали из себя 14-летних, с которыми могли отождествить себя подростки (самоотождествление); к тому же компания обеспечила себе бесплатную рекламу за счет очевидной провокационности своего ролика: на протяжении нескольких дней только о нем и твердили во всех новостных выпусках большинства телевизионных каналов, что не стоило *Calvin Klein* ни цента (поистине гениальная идея)! Однако главной изюминкой этого рекламного ролика было самоотождествление, ориентированное на определенную (целевую) аудиторию. Подростки видели на экране, как их “ровесники” носят джинсы, и загорались желанием заполучить такие же. Таким образом, рекламную кампанию, организованную *Calvin Klein*, следует признать просто блестящей!

Авторитет ведущего презентации

Если человека, проводящего презентацию, воспринимают как надежный источник информации, т.е. как *авторитетного специалиста*, вероятность продаж возрастает. (Подробнее вопрос надежности мы обсудим в следующей главе.)

Общаясь с клиентами, вы должны завоевать их доверие, показав себя грамотным специалистом и профессионалом в своей области. Аудитории, состоящей из специалистов, необходимо предоставить еще более веские доводы в пользу того, что вам можно доверять. Имея же дело с неспециалистами, следует сосредоточиться на содержании послания.

Эмоциональное возбуждение

Эмоциональное возбуждение препятствует эффективной обработке головным мозгом объективной информации, но улучшает возможности периферической обработки. Если вы намерены убеждать своих клиентов посредством сигналов, посылаемых из центральной системы, эмоциональное возбуждение необходимо свести к минимуму. Приступая же к подаче периферических сигналов, смените тактику на противоположную и попытайтесь усилить эмоциональное возбуждение своих клиентов и заставить их эмоционально “раскрыться”. Следует отметить, что эмоциональное возбуждение может проявляться в виде волнения, радости и/или воодушевления.

Направленное мышление

Чтобы процесс убеждения принес желаемые результаты, следует *направлять мышление своего клиента* в требуемое русло. Подчеркните разницу между вами и вашими конкурентами (или, по крайней мере, теми, кого можно было бы назвать вашими “типичными” конкурентами) — и вы повысите вероятность успешного заключения сделки.

Например, чем отличается Кевин Хоган (автор данной книги) от других лекторов? Я никогда не готовлю презентацию заранее, она всегда представляет собой нечто вроде “потока сознания”. Ни одна моя лекция не бывает похожа на другую. Но вместе с тем я не ставлю перед собой задачу быть

совершенно непохожим на других лекторов. Я считаю, что вполне достаточно показать лишь нюансы различий. Теперь мы возвращаемся к концепции различий. Как рассказать своему клиенту, в чем же заключается эта разница?

Необычные заявления

Пытаясь “подцепить клиента на крючок”, можно воспользоваться тактикой необычных заявлений. Приведу некоторые примеры.

“Сейчас я покажу вам семь изделий, которые вы никогда раньше не видели”.

“Сейчас я расскажу вам о трех новых способах провести уборку ванной комнаты, не надевая перчатки”.

“Оплатите свои счета, не выписывая очередной чек”.

Составление перечня преимуществ

Если вы посмотрите рекламу процветающей гостиницы или брошюру, в которой рекламируется новый вид кредитных карточек, то наверняка увидите там перечень преимуществ, которые обеспечивает данный продукт. Рядом с этим перечнем будет представлен перечень преимуществ конкурирующей (или абстрактной) фирмы, который, конечно же, окажется значительно короче.

Итак, у конкурирующей фирмы меньше преимуществ, чем у вас. Сравнение, несомненно, говорит в вашу пользу — у вас больше неоспоримых достоинств! *Составление перечня преимуществ* — один из самых эффективных тактических приемов, который можно использовать в рекламе и стимулировании сбыта.

4

Доверие: решающий фактор убеждения

Внушаете ли вы доверие? Ведь от этого зависит все остальное

Далай-лама, Джон Ф. Кеннеди, Рональд Рейган, Билл Клинтон, Опра Уинфри, Адольф Гитлер, Усама бен Ладен, Бенджамин Франклин — все они были или являются непревзойденными мастерами убеждения. Каждый из этих людей преследует (или преследовал) собственные краткосрочные и долгосрочные цели, оправдываемые собственными убеждениями, однако всех их объединяет выдающийся успех, которого они добились в воздействии на огромные группы людей. Чем это объясняется? В первую очередь — безусловным доверием, которым пользовались эти выдающиеся

личности. Все они хорошо знали свое дело: чего они хотят и к чему стремятся. Все они производили или производят впечатление невероятно компетентных людей.

Доверие — один из “общих знаменателей” успеха в сфере влияния на окружающих. О доверии можно говорить в случае, когда “человек, воспринимающий информацию, относится к суждениям “коммуникатора” как к правдивым” (O’Keefe, 1990, 181).

Доверие — решающий фактор

Доверие лежит в основе убеждения. Однако поначалу не так уж важно, *располагаете* ли вы доверием (т.е. доверяют ли вам окружающие); важно, *воспринимают ли вас как человека, заслуживающего доверия*.

Если люди, с которыми вы общаетесь, воспринимают вас как человека, заслуживающего доверия, они скорее согласятся признать и принять ваше влияние на них. Доверие складывается из шести аспектов, причем первый является ключевым для достижения успеха в убеждении.

Каковы же составляющие доверия?

1. Компетентность.
2. Надежность.
3. Опыт.
4. Привлекательность.
5. Уравновешенность.
6. Общительность.

Компетентность выступает краеугольным камнем доверия. Обратите внимание на перечень имен и фамилий в начале этой главы. Все это чрезвычайно компетентные люди. (Обратите внимание: компетентность человека не связана

с наличием у него ценностей, которые принято считать похвальными, высоких моральных качеств или склонности к заботе о благе других людей.) Некоторое время компетентность можно успешно имитировать, однако рано или поздно ее истинный уровень обязательно будет выявлен. Компетентность — это ваш опыт. Ваш профессионализм.

Золотой ключик. Повышение *подлинного уровня* вашей компетентности и формирование *восприятия* вашей компетентности (другими людьми) — две отдельные задачи: вы не просто должны быть квалифицированным специалистом, в вас должны признавать профессионала.

Как реализовать две указанные цели? Вам следует использовать “семь шкал компетентности” (быть опытным, информированным, обученным, квалифицированным, умелым, умным и высокопрофессиональным специалистом).

Ключевой момент. Мало быть профессионалом. Важно донести это до окружающих. В противном случае компетентность может оказаться бессмысленной.

Выполните следующее упражнение. Ответьте на приведенные ниже 14 вопросов. Это даст вам возможность оценить себя с максимальной объективностью. Не пропускайте эту страницу: выполнив предложенное задание, вы сделаете значительный шаг к определению своей реальной и воспринимаемой компетентности.

1. Вы считаете себя опытным или неопытным человеком?
2. Вас воспринимают как опытного или как неопытного человека?
3. Вы считаете себя информированным или недостаточно информированным человеком?

4. Вас воспринимают как информированного или как недостаточно информированного человека?
5. Вы считаете себя обученным или необученным человеком?
6. Вас воспринимают как обученного или как необученного человека?
7. Вы считаете себя квалифицированным или неквалифицированным человеком?
8. Вас воспринимают как квалифицированного или как неквалифицированного человека?
9. Вы считаете себя умелым или неумелым человеком?
10. Вас воспринимают как умелого или как неумелого человека?
11. Вы считаете себя умным или неумным человеком?
12. Вас воспринимают как умного или как неумного человека?
13. Вы считаете себя специалистом или не считаете себя таковым?
14. Вас воспринимают как специалиста или вас не воспринимают как такового?

Ответив на все эти вопросы, вы сможете разработать план формирования компетентности и, что не менее важно, план формирования восприятия компетентности. Если, например, вы не являетесь опытным человеком, то должны стать опытным. Если вас не воспринимают как опытного человека, вы должны доказать свой опыт на словах, в письменном виде, посредством рекомендательных писем или каким-либо другим способом.

Заглянув в адресную книгу или на страницу объявлений любой газеты, можно встретить там слова и фразы, которые

представляют собой попытку сформировать доверие, учитывая его решающую роль в оказании воздействия на людей.

- “Обладатель лицензии”.
- “Сертифицированный специалист”.
- “Доктор медицинский наук”.
- “27-летний опыт работы”.
- “Диплом Гарвардского университета”.
- “Обладатель черного пояса”.
- “Лауреат премий”.
- “Имеющий мировую известность”.

На телевизионных экранах мы наблюдаем, как Майкл Джордан, выдающийся спортсмен, использует доверие своих многочисленных поклонников и свою мировую известность для рекламы разнообразных товаров, начиная от гамбургеров и батареек и заканчивая нижним бельем. Примерно такую же роль играют цитаты с рекомендациями, помещаемые в начале или в конце книги (обычно на обложке). Это явление называют “эффектом ореола”: вы заимствуете частичку авторитета известного человека, чтобы сформировать собственный. Это очень удачный прием, которым следует пользоваться при каждом удобном случае.

Ненавязчиво *покажите своим клиентам, что вы — компетентный человек*. (Не стесняйтесь развешивать на стенах своего кабинета полученные вами почетные грамоты, сертификаты, дипломы и т.п. Собираясь на важную деловую встречу, положите в портфель рекомендательные письма.) Постарайтесь, чтобы каждый из ваших клиентов был осведомлен о глубине и широте ваших познаний. Они должны знать, что вы — безусловный специалист в своей области.

Ниже перечислены четыре аспекта успешного убеждения. Первые три из них предполагают обязательное наличие доверия к вам.

1. Контекст окружения.
2. Человек, который убеждает.
3. Послание.
4. Аудитория/получатель.

Действительно заслуживать доверия и произвести впечатление человека, заслуживающего доверие, на клиента — совершенно разные вещи. Ознакомьтесь с перечнем составляющих процесса формирования доверия. Это качества, которыми необходимо располагать, чтобы оказывать влияние на окружающих.

- Надежность.
- Хорошая репутация.
- Безопасность.
- Наличие доброй воли.
- Цельность личности.
- Опыт.
- Компетентность.
- Профессионализм.

Вот несколько определений, которыми можно пользоваться, характеризуя себя как человека, которому можно доверять.

- Опытный.
- Информированный.
- Подготовленный.

- Квалифицированный.
- Умелый.
- Умный.
- Специалист в своем деле.
- “Я выступал в телепрограмме...” (трудно поверить, но это действительно так).
- 25-летний опыт работы.

Рекомендации

В любой ситуации вы в состоянии завоевать доверие собеседника, проявляя себя в четырех аспектах. В рамках каждого из этих аспектов существуют полярные качества, образующие континуум поведения. Как вас воспримет большинство людей в каждой из перечисленных ниже сфер?

1. Экстраверсия.
 - Смелый/робкий.
 - Словоохотливый/молчаливый.
 - Агрессивный/спокойный.
2. Самообладание.
 - Уравновешенный/взрывной.
 - Расслабленный/напряженный.
 - Спокойный/тревожный.
3. Общительность (коммуникабельность).
 - Добродушный/раздражительный.
 - Жизнерадостный/угрюмый.
 - Дружелюбный/настроенный враждебно.
4. Способность воодушевлять других людей.

Повторю еще раз: обратите особое внимание на эти характеристики. Возвращайтесь к ним снова и снова, периодически проводите самоанализ согласно этим критериям.

Семь способов войти в доверие: ядро влияния

Результаты последних исследований показали, что доверие является одним из “золотых ключиков”, с помощью которого можно заставить любого человека ответить вам “да”. Но лишь очень немногие люди пользуются доверием окружающих в полной мере. Зачастую этот “ключик” вовсе игнорируют, не осознавая роли доверия в человеческих взаимоотношениях.

Напишите на листе бумаги приведенную ниже формулу и почаще перечитывайте ее. Кем бы вы ни были — врачом, владельцем небольшой фирмы или менеджером по сбыту в крупной корпорации, — с помощью этой формулы вы легко определите, внушаете ли вы доверие своим клиентам и окружающим людям в целом.

Компетентность + Достоверность = Доверие

Вот два перечня тем, для доклада по которым некая компания хочет пригласить консультанта Кевина Хогана.

Группа А. Сбыт, искусство влияния на людей, язык жестов, подсознательные коммуникации, искусство убеждения, мотивация, достижение целей, личностная цельность, искусство общения.

Группа В. Соблюдение политкорректности, деятельность профсоюзных организаций, замена масла в двигателе автомобиля, государственная поддержка искусства.

Наверное, вы уже поняли, к чему я клоню. Нетрудно предвидеть, что Кевин Хоган добьется успеха, если согласится выступать по темам, относящимся к группе А. Неудивительно, ведь он признанный специалист по указанным вопросам; ему доверяют.

Доверие = Компетентность + Достоверность

В вопросах, относящихся к группе В, я совершенно не разбираюсь. И, конечно же, мне никто не поверил бы, если бы я утверждал обратное. (Правда, я отдаю себе отчет, что масло в двигателе автомобиля следует менять своевременно; к тому же я люблю искусство как таковое, а не только ценю его государственную поддержку.) И с моей стороны было бы нечестно представить себя консультантом по вопросам профсоюзного движения или специалистом, разбирающимся во всех тонкостях политкорректности.

Ничто так не убеждает людей, принимающих решение, как доверие. Это фундамент любого межличностного взаимодействия.

Еще несколько полезных советов

Вспомните, что говорила ваша мама: “Поступай на работу в крупную компанию. Это обеспечит тебе множество льгот и достойную пенсию в старости”. Жизнь оказалась гораздо сложнее. В 2001–2002 гг. миллионы людей потеряли свои пенсии, работу и самоуважение. Виной всему оказалась коррупция небольшого числа высших руководителей в их компаниях и пошатнувшаяся экономика. Вывод: не следует слепо доверять советам одного человека. Многие из нас могут вспомнить случаи, когда попадали впросак, последовав искренним рекомендациям друзей и близких.

Эффективность изложенных ниже семи способов завоевания доверия людей доказана многочисленными исследованиями. Таким образом, к этим советам вы можете относиться с полным доверием.

Дэниел О'Кифи обсуждает эти семь способов завоевания доверия в своей книге *Persuasion* ("Искусство убеждения"). Я придерживаюсь несколько иного подхода, однако в полезности рекомендаций Дэниела О'Кифи сомневаться не приходится.

1. **Сделайте акцент на своем образовании, занимаемой вами должности и продолжительности вашего стажа.** Фактов, подтверждающих целесообразность такого подхода, более чем достаточно. Большей популярностью пользуются специалисты, занимающие более высокую должность (например, люди относятся с большим почтением к обладателю звания доктора медицины, чем к рядовому медицинскому работнику), имеющие более высокий уровень образования (доктор философии пользуется у большинства людей большим уважением, чем человек, окончивший колледж или университет) или больший профессиональный стаж (как правило, предпочтение отдается специалисту с 20-летним опытом работы по сравнению со вчерашним выпускником колледжа или университета). Уровень образования, конечно же, невозможно изменить по мановению волшебной палочки, однако занимаемую вами должность и ваш опыт работы всегда можно подать таким образом, чтобы представить клиенту в наиболее выгодном свете. (Разумеется, это вовсе не значит, что вы должны врать и приукрашивать истинное положение дел.)

2. **Добейтесь, чтобы ваша речь была грамотной, "чистой" и лилась плавно и свободно.** Как и в первом случае, фактов, подтверждающих правильность этой рекомендации, более чем достаточно. Старайтесь излагать свое послание, не "экая", используя как можно меньше слов-"паразитов", междометий и вульгаризмов. Старайтесь произносить слова по возможности правильно, четко и внятно. Любая ваша запинка или неправильно произнесенное слово (например, неправильно поставленное ударение) срабатывают против вас. Хороший оратор ни за что не станет читать свою речь по бумажке или злоупотреблять "шпаргалками". Вы должны досконально знать излагаемую вами тему, а также характеристики товара или услуги, которые намереваетесь продать. Вы должны донести соответствующую информацию до своих слушателей как можно убедительнее. Не пытайтесь выступать перед аудиторией до тех пор, пока основательно не подготовитесь к своему выступлению.
3. **Старайтесь поддерживать оптимальный темп речи.** Результаты соответствующих исследований нельзя назвать однозначными, однако, как правило, темп речи, несколько более высокий, чем "обычный", оказывается предпочтительнее любых других вариантов. Причина этого проста. вы не можете говорить достаточно быстро, не владея информацией по рассматриваемому вопросу
4. **Ссылайтесь на достоверные источники информации.** Я советую людям не покупать книги, в конце которых отсутствует список использованной литературы (если, конечно, речь идет не о художественных произведениях). Лучше сказать "По утверждению Дэниела

О'Кифи...”, чем “Результаты исследований свидетельствуют, что...”. Первый вариант показывает, что излагаемая вами информация основана на заслуживающих доверия источниках, тогда как второй вариант говорит, что в лучшем случае вы почитываете газеты по бизнесу.

5. **Приводите доводы не только в пользу вашей точки зрения, но и против нее.** Всем великим ораторам известно, что смело приводя доводы, противоречащие излагаемой точке зрения, они повышают доверие к себе со стороны аудитории. Чем это объясняется? Возможно, тем, что вводя слушателям небольшую “дозу” противоположной точки зрения, вы как бы делаете им “прививку” от нее. Чем больше вы сообщаете своим слушателям неожиданной для них информации, тем вероятнее, что вам удастся склонить их на свою сторону.
6. **Постарайтесь расположить к себе аудиторию.** Умение расположить к себе аудиторию не влияет на восприятие слушателями вашей компетентности, однако оно влияет на восприятие слушателями достоверности того, что вы сообщаете им, а именно это является вторым ключевым аспектом доверия аудитории к вам. Этому невозможно научиться за один день. Прочитайте книги (например, мои *Irresistible Attraction* или *Talk Your Way to the Top*), которые помогут вам развить харизматическое влияние на окружающих.
7. **Пользуйтесь юмором — но с осторожностью.** Юмор может повысить доверие к информации, излагаемой докладчиком, если этот юмор соответствует контексту выступления и не чрезмерен. Несколько удачных — я подчеркиваю: *удачных!* — шуток сделают ваше выступление более убедительным.

5

Новые принципы влияния

Многие годы мы являемся свидетелями явного антагонизма между кабинетными учеными и бизнесменами-практиками. Ученые исследуют и изучают те или иные явления, пытаются дойти во всем до самой сути. Бизнесмены-практики (в том числе торговые представители компаний и сбытовики) выполняют свою работу по наитию, зачастую не осознавая, почему они поступают так, а не иначе, и не отдавая себе отчета в эффективности используемых приемов. Попробуйте объединить две указанные антагонистические силы, и получите... эту книгу. Вот уже 20 лет я пытаюсь разобраться, какие из приемов срабатывают в бизнесе, а какие — нет. Вы, наверное, тоже пытаетесь разобраться — иначе зачем бы вы покупали эту книгу?

Прежде чем перейти к обсуждению универсальных принципов влияния в бизнесе и человеческих взаимоотношениях, я предлагаю вам исследовать принципы своего мышления. Читая эту книгу, вы поймете также, как в целом люди мыслят и принимают те или иные решения. В конечном счете вы научитесь использовать полученные в этой книге знания для более эффективного воздействия на окружающих — покупателей, клиентов и других людей.

Постановка вопроса

Чтобы подготовить вас к восприятию новой порции знаний, предлагаю вам поучаствовать в игре, связанной с принятием решения, которую предложили Канеман и Тверский (1984). От вас требуется лишь ознакомиться с данным сценарием и записать свои ответы, после чего можно приступить к оценке.

Допустим, мы готовимся к вспышке смертельно опасной болезни, которая может унести жизни примерно 600 человек. Предлагаются две альтернативные программы борьбы с этой болезнью. Допустим, научные оценки последствий принятия этих программ следующие:

- если будет принята программа А, удастся спасти 200 человек;
- если будет принята программа В, тогда с вероятностью примерно 33% удастся спасти всех 600 человек и с вероятностью примерно 66% не удастся спасти никого.

Какую из указанных двух программ (А или В) порекомендовали бы вы? После того как вы запишете свой ответ, читайте дальше.

Теперь у нас есть два других варианта:

- если будет принята программа С, погибнут 400 человек;
- если же будет принята программа D, тогда с вероятностью примерно 33% никто не умрет и с вероятностью примерно 66% умрут все 600 человек.

Напишите свой вариант ответа (С или D), затем читайте дальше.

Канеман и Тверский пришли к выводу, что 72% лиц, отвечавших на указанные вопросы (в данном случае это были врачи), выбрали “верняк” (программу А) по сравнению с “рискованным вариантом” (программой В). Однако исследователи получили почти противоположный результат, когда *те же самые* варианты были поданы иначе (С и D).

Оказалось, что 78% тех же опрошенных (врачей) выбрали вариант D, совершенно идентичный варианту В (вариант С идентичен варианту А).

Иными словами, те, кто в первом случае выбрал вариант А, должны были бы, рассуждая логически, во втором случае выбрать вариант С, а те, кто в первом случае выбрал вариант В, должны были бы, рассуждая логически, во втором случае выбрать вариант D, поскольку эти варианты дают совершенно одинаковые результаты. Однако разная постановка вопроса в корне изменила восприятие участников.

Боязнь проигрыша или возможность выигрыша

Ключи к влиянию

- Большинство людей проявляют большее рвение, чтобы избежать возможной утраты собственности, чем для того, чтобы получить то, чего у них еще нет.

- Страх проигрыша мотивирует большинство людей гораздо сильнее, чем возможность выигрыша, т.е. шанс получить то, чего у них пока нет.

Требуются дополнительные доказательства? (Отвечайте “да”, поскольку такой ответ вполне логичен!)

Исследователи из Принстонского университета организовали следующий эксперимент. Одной группе студентов предложили представить ситуацию, когда они, придя в театр, обнаружили, что у них пропали билеты. Кто из них согласится еще раз заплатить 10 долларов и приобрести новый билет? Второй группе студентов исследователи предложили представить ситуацию, когда они приходят в театр, не имея билета, и обнаруживают, что потеряли десятидолларовую купюру. Кто согласится купить билет в этом случае?

Результаты исследования показали, что купить билет согласятся 88% тех, кто потерял 10 долларов “живыми деньгами” и лишь 46% тех, кто потерял билет (за который уплачено 10 долларов).

Логика подсказывает нам, что люди хотят купить “лучший” товар (или услугу).

Вовсе нет.

Никакими логическими или рациональными соображениями невозможно объяснить факт покупки людьми тех или иных товаров или услуг.

Признаюсь вам в одном грехе. Мои решения также далеко не всегда логичны и обоснованны. Вот уже 20 лет я пользуюсь ремнями безопасности лишь в исключительных случаях (когда мне приходится ездить по улицам Сиэтла, Варшавы и Бостона). Мой отчим чудом остался жив после автокатастрофы, в которую он попал в 1979 году.

Его автомобиль столкнулся с тяжелым грузовиком. Надо сказать, что во время поездок в автомобиле отчим принципиально не пользовался ремнями безопасности. В результате столкновения с грузовиком отчима вышвырнуло через лобовое стекло автомобиля. Пролетев несколько десятков метров, он получил тяжелые травмы, однако остался жив. Если бы он был пристегнут к своему сиденью ремнем безопасности, у него вообще не было бы шансов выжить. Эмоциональный след той истории, оставшийся в моем сознании, объясняет мое скептическое отношение к ремням безопасности, однако для моих детей пользование ими не является предметом обсуждения — они никогда не отправляются в поездку, предварительно не пристегнувшись. Вы усматриваете в этом хоть какую-то логику?

Теперь давайте поговорим о том, как все это должно изменить способы, которыми вы продаете, покупаете и оказываете влияние на других людей, заставляя их думать “по-вашему”.

Свобода выбора... или препятствие для продажи?

Еще более интересными представляются результаты исследований, проведенных группой ученых Стэнфордского университета. В одном из гастрономов ученые установили несколько киосков для проведения дегустации. На одном столе они поместили 24 сорта джема, а на другом — шесть видов. Как ожидалось, джем попробовали 60% человек, которые остановились у стола с 24 сортами, и лишь 40% из тех, кто остановились у стола с шестью сортами.

Обратите внимание на следующие результаты.

- 30% из тех, кто остановились у стола с шестью сортами джема, купили как минимум одну единицу этой продукции.
- Лишь 3% из тех, кто остановились у стола с 24 сортами джема, сделали покупку.

Эти результаты заставляют нас сделать весьма любопытный вывод. Чем больше вариантов выбора (сортов джема, религий, партнеров для будущей семейной жизни, работы и т.п.), тем труднее сделать выбор. Так возникает явление, которое называется *когнитивным диссонансом*. Избыточное количество вариантов выбора нередко приводит к тому, что у человека опускаются руки... и он вообще отказывается принимать решение!

Этот принцип находит свое подтверждение в казино. Игроки (т.е. те, кто делает ставки) теряют рассудок, пытаясь “вычислить” нужную команду, лошадь или цвет. Сделав ставку, они на какое-то время успокаиваются и обретают уверенность в правильности своего выбора. Позже оказавшиеся в числе проигравших гордо заявляют. “Этого и следовало ожидать. Надо было прислушаться к тому, что подсказывал мой внутренний голос”.

Примерно так же поступают люди, покупая одежду. Они теряются перед разнообразием расцветок и фасонов, останавливаются, беспомощно опустив руки. Наконец, выбрав обыкновенный черный костюм, они испытывают чувство глубокого удовлетворения... и облегчения!

Столкнувшись с чрезмерным количеством вариантов, большинство людей испытывают состояние, напоминающее паралич. Будучи не способны что-либо предпринять, ошеломленные изобилием вариантов, люди, как говорится, опускают руки. Не в состоянии немедленно принять какое-либо решение, они стремятся отложить его на более поздний срок.

Если продавец предложит покупателю: “У нас широкий ассортимент красок — до ста видов. Выбирайте на ваш вкус!”, то клиент, скорее всего, уйдет ни с чем. Он не отказывается сотрудничать с вами, а просто не способен сделать выбор из столь большого количества вариантов. Он не в состоянии принять “единственно правильное решение”. Если же вы скажете покупателю: “У нас есть четыре вида красок — выбирайте любую”, принять решение ему будет значительно легче.

На поистине разрушительном внутреннем желании получить подсказки извне, вместо того чтобы думать своим умом и выбирать из нескольких вариантов, играют мастера идеологической обработки (“промывания мозгов”).

Ключевой вопрос. Каким образом вы сможете воспользоваться полученными только что знаниями о когнитивном диссонансе в процессе продажи товара и убеждения клиентов?

Столкнувшись с чрезмерным количеством вариантов, большинство людей испытывают состояние, напоминающее паралич. Они впадают в ступор и не способны что-либо предпринять.

Краткие выводы

1. Люди нуждаются в руководстве. Задайте им направление, которое станет одной из их подсознательных движущих сил.
2. Люди хотят быть уверенными в том, что они контролируют ситуацию, и чувствуют себя лучше, обладая определенной властью над событиями.
3. Помогите людям разрешить их когнитивный диссонанс, быстро и решительно сузив круг их возможностей и альтернативных вариантов выбора.

4. Необходимо понимать, что ваша прибыль повысится, если вашим клиентам будет предоставлено меньшее количество вариантов. (Кстати, для новых автомобилей марки Lexus или Honda не предусмотрено 64 цветовых варианта. В распоряжении покупателей автомобилей этих марок есть лишь семь вариантов цвета.)
5. Избыток вариантов выбора приводит к тому, что люди теряются и не могут определить, что выбрать. Всегда нужно быть готовым к тому, чтобы подсказать клиенту наиболее подходящий для него вариант.

Первый ключ. Люди хотят иметь то, чем уже обладают другие люди.

Второй ключ. Люди склонны завышать стоимость того, чем они уже владеют.

Каждый четырехлетний ребенок скажет вам, что самая лучшая игрушка в комнате, полной игрушек, — та, которой играет другой малыш!

Мое — самое лучшее

В первой части этой главы мы говорили о том, что подавляющее большинство людей, принимая решение о покупке (впрочем, не только о покупке), обычно руководствуются отнюдь не логическими или рациональными соображениями.

1. Люди принимают решения в зависимости от того, как было сформулировано предложение (например, в позитивном или негативном ключе).
2. Обладание денежными средствами и каким-либо «будущим событием» — неравнозначны. Например, люди, купившие билет в театр и потерявшие его, как правило,

не готовы купить новый билет. Однако те, которые потеряли деньги (сумму, соответствующую стоимости билета), обычно готовы купить новый билет.

3. Люди соглашаются на покупку гораздо чаще, когда им предлагается меньше вариантов выбора. Когда альтернатив много, они часто теряются и отказываются от покупки.

На первый взгляд, ни один из перечисленных факторов не должен влиять на решения потребителей о совершении покупок. Однако в жизни все происходит наоборот. В сфере сбыта достаточно учитывать лишь эти три правила, чтобы повысить объем продаж на 15–25%.

Как же использовать эти довольно неожиданные результаты на практике?

Вероятно, вы подумали: если мне удастся изменить отношение, мнение и представления людей, то мне удастся изменить их поведение (т.е., по сути, вы могли бы сказать, что убеждение — это не что иное, как влияние на отношение, мнение и суждения людей, а коррекция — это не что иное, как изменение поведения).

Но, возможно, вам не приходил в голову противоположный вариант: *изменив поведение, можно навсегда изменить отношение, мнение и представления людей*. Ниже приводятся несколько примеров успешного изменения поведения, целью которого было долгосрочное изменение отношений, мнений и суждений людей.

Зив Кармон, французский профессор в области маркетинга, и Дэн Ариели из Массачусетского технологического института разделили группу из 100 студентов Университета Дюка на две подгруппы. Половине участников предложили указать самую высокую цену, которую они согласились бы уплатить за билет на баскетбольные матчи «Финала

четырех” Национальной университетской спортивной ассоциации. Членам другой подгруппы сказали: “Допустим, у вас есть такой билет. Назовите самую низкую цену, по которой вы согласились бы продать его”. Средняя цена “продажи” составила 1500 долларов, а средняя цена “покупки” — 150 долларов! “Продавцы” оценили стоимость своего билета в десять раз выше, чем готовы были заплатить “покупатели”!

(Не является ли причиной такого возрастания цены “продажи” следующее обстоятельство: человек испытывает страх неизбежного расставания со своим товаром/идеей? Читая дальше, вы поймете, что именно так все и происходит! Стремление избежать утраты играет огромную роль в принятии решений — намного большую, чем предполагает здравый смысл!)

Эффект дарения

Этот эффект используется не одним поколением продавцов. Согласно методу “продажи щенка”, товар необходимо на некоторое время оставить в офисе клиента или у него дома. Чем объясняется эффективность такого приема? Вспомните или вообразите ситуацию, когда у вас дома оказывается симпатичный щенок. Вступив во владение чем-либо, мы начинаем ценить это гораздо больше, чем на этапе принятия решения. Почувствовав товар “своим”, мы автоматически повышаем его “цену” в своем сознании. Эта цена оказывается значительно выше той, которая указана рядом с соответствующим товаром, когда он находится на полке магазина. Вот почему люди гораздо охотнее покупают товар, которым они воспользовались и к которому успели привыкнуть.

Из вашей жизни

Когда представители какой-либо религиозной организации приглашают новых людей принять участие в их богослужении или собрании, они, разумеется, не рассчитывают на мгновенное изменение убеждений новообращенных. Им просто предлагают принять участие (другими словами, “примерить” эту идеологию на себя, посмотреть, подходит ли она вам). Но какая-то часть приглашенных остается в сектах навсегда.

Удивительно устроен человеческий мозг. Освоив определенную последовательность действий, вы постепенно привыкаете к ним и даже начинаете испытывать дискомфорт, если “выбываетесь из сценария”. Это свидетельствует о том, что изменение поведения (выполнение определенных “ритуалов”) привело к перемене вашего отношения, мнений и убеждений.

В целом любые “ритуалы” оказывают весьма ощутимое влияние на поступки каждого из нас.

Ключевой вопрос к вам. Как можно заставить человека выполнить определенное действие, вместо того чтобы убеждать его в необходимости изменить свое отношение, мнение и представления?

Я могу назвать несколько крупных корпораций с миллиардными оборотами, в которых знают, каким образом можно воздействовать на врожденную генетическую программу каждого из нас, чтобы склонить к покупке их продукции (ниже вы познакомитесь с ними подробнее). Лучшая в мире реклама ориентирована не просто на изменение нашего поведения — она ориентирована на то, что, на первый взгляд, вообще невозможно изменить, — на нашу ДНК. Я не буду утомлять вас научными объяснениями того, как действует

каждая из этих “точек доступа” к человеческому мозгу. Для этого мне потребовалось бы ознакомить вас с содержанием нескольких научных монографий. Я лишь намерен научить вас искусству продаж.

Лучшая в мире реклама ориентирована не просто на изменение нашего поведения — она ориентирована на то, что, на первый взгляд, вообще невозможно изменить, — на нашу ДНК.

Все люди нуждаются в пище, одежде и жилище. Эти потребности определяются нашими врожденными программами. Чтобы выжить, мы должны питаться. Чтобы пережить холодную зиму, мы должны тепло одеваться. Наша врожденная потребность в безопасности и обладании определенной территорией диктует необходимость иметь “крышу над головой”. Помимо указанных, есть еще несколько врожденных потребностей, а также значительное число врожденных тенденций, которые управляют поведением любого человека.

Ваше обращение должно касаться как можно более широкого круга интересов клиента

Наши гены не просто обуславливают наше стремление выжить и позаботиться о себе — они заставляют нас проявлять заботу о членах групп, в которые мы входим. По сути, мы на генетическом уровне запрограммированы в первую очередь заботиться о выживании групп, к которым принадлежим, и лишь затем — о собственном благополучии.

Каждому из нас не раз доводилось слышать истории о людях, бросавшихся в горящий дом, чтобы спасти ребенка. Подобное самоотверженное поведение человека — это

не просто альтруизм в действии, а составная часть генетической программы, заложенной в каждом человеке. Самопожертвование во имя спасения других членов группы выступает очень мощным побудительным мотивом нашего поведения.

Почти все люди “запрограммированы” действовать в интересах

- самих себя,
- своей семьи,
- группы, к которой они принадлежат,
- общества,
- Бога.

Большая ошибка, которую часто допускают работники сбыта, заключается в том, что они обращаются исключительно к интересам самого клиента (т.е. его эгоистическим интересам), игнорируя при этом остальные. Например, продавцу следовало бы учесть интерес клиента к тому, как предлагаемый продукт или услуга могли бы помочь членам его семьи, его подчиненным, общественным или религиозным организациям, членом которых он является, обществу в целом и даже Богу.

Один из старых рекламных роликов компании *McDonald's* наглядно демонстрирует, как следует обращаться к более широким генетическим потребностям человека. Музыкальным сопровождением этого рекламного ролика служит написанная специально для него песня, которая содержит слова: “Сегодня ты заслужил отдых! Так вставай же и отправляйся в *McDonald's*...” Содержание рекламного ролика следующее: на экране появляется мужчина, который, очевидно, завершил нелегкий трудовой день; изображение сопровождается песней о заслуженном отдыхе, который следует провести

в *McDonald's*. Однако данная реклама предполагает не только удовлетворение собственной потребности в отдыхе. Это становится понятно, когда на экране появляется вся семья: отец, мать и дети, дружно направляющиеся в *McDonald's*.

Упражнение. Чтобы побудить человека совершить какое-либо действие, зачастую необходимо расширить контекст для эмоциональной аргументации своего обращения. Подумайте, как это можно было бы сделать применительно к вашим товарам и/или услугам.

Конкуренция — мощная движущая сила выживания, заложенная на генетическом уровне

Эволюционная психология учит нас тому, что конкуренция между отдельными людьми и группами обеспечивает естественный отбор и разделение общества на победителей и побежденных. Предлагая клиенту купить ваши продукты или услуги, ненавязчиво обратите его внимание на то обстоятельство, что обладание вашими продуктами или услугами обеспечит ему преимущество в обществе или в группе, одним словом — в конкурентной борьбе.

Самые известные из тех, кому удалось выиграть в конкурентной борьбе, — Билл Гейтс, Тед Тернер, Уоррен Баффетт. Билл Гейтс стремится не просто к тому, чтобы его компания *Microsoft* владела определенной долей рынка, — он стремится к тому, чтобы она доминировала на рынке, и добивается этого за счет выпуска выдающегося программного обеспечения, стоимость которого приемлема для основной массы покупателей. Что мешает вам делать то же самое, учитывая конкурентную природу своих клиентов? Но всегда избегайте навязчивости и лишней помпезности.

Упражнение. Учитывая, что стремление к конкуренции заложено в каждом из нас генетически, попытайтесь как можно точнее ответить на следующие три вопроса.

1. Каким образом конкуренция за доминирование на вашем рынке путем предложения выдающихся продуктов или услуг поможет вам добиться как можно большего успеха?
2. Каким образом вы могли бы увеличить объем продаж своих товаров или услуг, учитывая стремление к успеху ваших клиентов?
3. Каким образом повышение вашей конкурентоспособности может способствовать развитию вашего бизнеса и, следовательно, повысить качество вашей жизни?

Закон больших чисел

Общеизвестный факт: люди гораздо чаще совершают безумные поступки за компанию с себе подобными, чем в одиночку. Наверняка вы не станете швырять снежками в совершенно незнакомого вам человека, спокойно идущего по улице. В то же время полиции приходится зорко следить за действиями болельщиков во время футбольных матчей. Неконтролируемое поведение фанатов нередко приводит к настоящим трагедиям.

Каждому оратору хорошо известно, что убедить в чем-либо слушателей, составляющих большую группу, гораздо легче, чем убедить человека во время беседы один на один. Создается впечатление, что коэффициент умственных способностей группы не превышает коэффициента умственных способностей самого последнего глупца в этой группе. Групповое мышление берет верх над индивидуальным, и люди автоматически начинают повиноваться тем, у кого «крепче глотка».

Результаты многочисленных научных исследований неопровержимо доказывают: чем многочисленнее группа, тем вероятнее согласие большинства подчиняться приказам лидера. Достаточно убедительным объяснением этого факта может быть широко распространенный страх выступления перед большой аудиторией, вынуждающий людей “молчать и подчиняться”.

Люди в группах ведут себя подобно животным — ими легко управлять. Однако на стопроцентное единодушие членов группы рассчитывать не следует. Всегда находятся бунтари, способные подняться над групповым мышлением. Наталкиваясь на их возражения, проявляйте уважительное отношение к их мнению и точке зрения и спокойно продолжайте свою презентацию. Подавляющее большинство ваших слушателей будут вести себя в рамках приличий, и, следуя всем ключевым элементам, представленным мною, вы практически всегда можете рассчитывать на успех в ситуациях “групповой продажи”.

Вспомните типичный пример из XIX века: чем больше толпа, готовая вершить самосуд над предполагаемым преступником, тем более жестокой оказывается расправа. Люди в состоянии эмоционального возбуждения полностью утрачивают представление о морали. Жизненный опыт любого из нас подтвердит справедливость этого утверждения.

Люди в группах, как правило, руководствуются *подсознательными* импульсами. Средний же интеллектуальный уровень подсознания примерно соответствует среднему интеллектуальному уровню шестилетнего ребенка (Как ни странно, это не противоречит тому обстоятельству, что в подсознании человека хранится огромный объем информации.) Это означает, что подсознание гораздо реактивнее и эмоциональнее, чем сознание, склонное к аналитическому восприятию окружающего мира. Но у каждого

из членов группы сознание “отдыхает”. Это обстоятельство делает большие группы людей весьма удобной мишенью как для этичного продавца, так и для мошенника.

Закон потребности в любви

Каждому из нас необходимо ощущать себя любимым. Результаты многочисленных научных и медицинских исследований неопровержимо доказывают, что на человека губительно действует ощущение собственной ненужности. Люди, которые утверждают, что они не нуждаются ни в чьей любви, либо лгут, либо не вполне нормальны. Потребность в любви заложена в нас от природы.

Каждому из нас необходимо ощущать себя любимым.

Дайте понять своим клиентам, что они интересны вам не просто как клиенты. Люди согласятся установить с вами долгосрочные и взаимовыгодные отношения только в том случае, если почувствуют искренний, неподдельный интерес с вашей стороны.

Результаты одного из медицинских исследований (Ryan and Lynch, 1989) показали, что “отсутствие надежных позитивных взаимоотношений” является одной из наиболее распространенных причин возникновения сердечных приступов. Очевидно, что выражение любви, сочувствия и установление доброжелательных отношений оказывают на нас физическое влияние.

Д-р Дин Орниш опубликовал данные о том, что любовь способна исцелять людей, а разлука с любимым человеком убивает. Понимание этого биологического факта помогает нам оказывать существенное влияние на других людей, не так ли?

Девять золотых ключиков

Прочитав эту главу, вы узнали о том, что:

- 1) люди принимают решения, исходя из того, как было сформулировано предложение;
- 2) люди готовы приложить больше усилий для того, чтобы избежать потери, чем для того, чтобы добиться эквивалентного приобретения;
- 3) чтобы добиться от клиента согласия и повысить вероятность продажи, необходимо предоставлять ему поменьше альтернатив;
- 4) изменить отношение, мнения и убеждения человека легче всего посредством изменения его поведения;
- 5) люди склонны переоценивать стоимость того, чем они уже владеют;
- 6) обращение к более широкому кругу ценностей эффективнее обращения исключительно к личным интересам человека;
- 7) люди стремятся оказаться как можно ближе к вершине неофициальной иерархической лестницы;
- 8) оказать влияние на группу гораздо легче, чем на отдельного человека;
- 9) люди стремятся к тому, чтобы ощущать себя любимыми и нужными.

6

Введение в стратегии “Омега”

Прежде чем мы перейдем к обсуждению стратегий “Омега”, предлагаю вам пройти IPQ-тест¹. Я хочу, чтобы вы оценили свое понимание принципов влияния на других людей и умение применять их на практике. Этот тест я опубликовал в своем периодическом издании *Coffee with Kevin Hogan* (“Кофе с Кевином Хоганом”). (Если вы еще не подписались на *Coffee with Kevin Hogan*, посетите, не откладывая в долгий ящик, мой web-сайт www.kevinhogan.com и оформите подписку!) Реакция читателей *Coffee with Kevin Hogan* на публикацию этого теста оказалась весьма благожелательной.

¹ IPQ – Influence and Persuasion Quotient (коэффициент способности к убеждению и влиянию на окружающих) – Примеч ред

Определим ваш коэффициент способности к убеждению и влиянию на других людей

Было бы, наверное, здорово знать, как оформить — самостоятельно! — свои продукты, услуги и идеи таким образом, чтобы от клиентов просто отбоя не было! Я публикую на своем Web-сайте самые важные результаты многолетних исследований и мета-анализ эффективных и неэффективных стратегий в области влияния и убеждения. Этот материал предназначен для практического использования в сфере сбыта и маркетинга. Он является полностью эксклюзивным — подобных сведений до сих пор еще нигде не публиковалось.

Итак, приступим к проведению теста. Все, что вам понадобится, — это карандаш, бумага и примерно пять минут времени. Дайте ответы на приведенные вопросы и оформите их в письменном виде.

1. Предположим, вы собираетесь купить CD-плеер, но не знаете, какому производителю и модели отдать предпочтение. Проходя мимо магазина электроники, вы замечаете в витрине рекламу популярной модели CD-плеера компании *Sony*, продаваемого по цене 99 долларов. Вы понимаете, что эта цена намного ниже стандартной розничной цены таких устройств.

А. Результаты недавно проведенных исследований показали, что процент людей, которые тут же купят плеер *Sony*, составляет:

- 24%,
- 48%,
- 59%,
- 66%.

Укажите, какое из этих чисел, по вашему мнению, соответствует действительности.

- В. Результаты исследований показали, что процент людей, которые предпочтут не торопиться с покупкой и захотят получить дополнительную информацию о других моделях, составляет:

- 76%,
- 52%,
- 41%,
- 34%.

Укажите, какое из этих чисел, по вашему мнению, соответствует действительности.

2. Теперь представьте аналогичную ситуацию, но на этот раз магазин помимо плеера *Sony* рекламирует также высококачественную модель CD-плеера компании *Aiwa*, продаваемую по цене 159 долларов. Данное предложение также весьма выгодно.

А. Результаты исследований показали, что процент людей, которые тут же купят плеер *Sony*, составляет:

- 11%,
- 27%,
- 39%,
- 51%.

Укажите, какое из этих чисел соответствует, по вашему мнению, действительности.

- В. Результаты исследований показали, что процент людей, которые тут же купят плеер *Aiwa*, составляет:

- 11%,
- 27%,

- 39%,
- 51%.

Укажите, какое из этих чисел соответствует действительности.

С. Результаты исследований показали, что процент людей, которые предпочтут не торопиться с покупкой и захотят получить дополнительную информацию о других моделях, составляет:

- 62%,
- 50%,
- 46%,
- 10%.

Укажите, какое из этих чисел соответствует, по вашему мнению, действительности.

(Правильно ответив на эти два вопроса, вы подтвердите, что тонко разбираетесь в причинах, которые в наше время заставляют людей совершать те или иные покупки, и понимаете, как именно люди делают свой выбор. Однако это еще не все. Переходите к вопросу №3!)

3. В одном исследовательском проекте (Kahneman, Tversky; 1984) исследователи предлагали людям сделать выбор между фотокамерами Minolta X-370 (цена — 169,99 долларов) и Minolta Maxxum 3000i (цена — 239,99 долларов).

Сколько людей, по вашему мнению, выбрали фотокамеру Minolta X-370, продаваемую по цене 169,99 долларов?

- 10%,
- 30%,

- 50%,
- 70%.

4. Затем исследователи предложили другой группе участников те же две модели фотокамер, добавив к ним фотокамеру Minolta 7000I по цене 469,99 долларов.

А. Сколько людей выбрали фотокамеру Minolta X-370?

- 21%,
- 31%,
- 41%,
- 51%.

В. Сколько людей выбрали фотокамеру Minolta Maxxum 3000i?

- 47%,
- 57%,
- 67%,
- 77%.

С. Сколько людей выбрали фотокамеру Minolta 7000I?

- 2%,
- 12%,
- 22%,
- 32%.

Наличие третьей альтернативы (новой, значительно более дорогостоящей и, вероятно, более качественной модели) непременно повлияет на решение людей о покупке. Прежде чем мы обсудим это подробнее, предлагаю вам оценить результаты тестирования.

Результаты тестирования

Вопрос	Ответ	Баллы (если ответ оказался правильным)
1A	66%	3
1B	34%	3
2A	27%	4
2B	27%	4
2C	46%	5
3	50%	4
4A	21%	4
4B	67%	4
4C	12%	4
Итого		35

Ваша сумма баллов:

Более 30 — превосходно. Поздравляю! Вы хорошо разбираетесь в динамике влияния и входите в число лучших 10%.

От 20 до 29 — неплохо. Вы уже владеете некоторыми из базовых навыков влияния и имеете неплохую интуицию. Серия компакт-дисков *Science of Influence* (“Наука влияния”) и соответствующие самоучители помогут вам существенно расширить свои познания.

От 11 до 19 — удовлетворительно. К этой категории относятся свыше 50% работников сферы сбыта и маркетинга, с которыми мне приходилось сталкиваться по роду своей деятельности. Вы не одиноки; к тому же я никому не выдам ваш секрет! Приобретите серию компакт-дисков *Science of Influence* и приступайте к использованию чрезвычайно полезных сведений, содержащихся на этих компакт-дисках.

Не более 10 баллов. К этой категории относятся почти 30% работников сферы сбыта и маркетинга. Серия компакт-дисков *Science of Influence* изменит вашу жизнь и поможет повысить доходы.

Как видите, добавление в процесс принятия решений CD-плеера компании *Aiwa* привело к тому, что многие люди просто растерялись — 46% отказались от совершения покупки, отложив принятие решения на неопределенное время! Покупатели же распределились примерно поровну: на тех, кто сделал свой выбор в пользу дешевой покупки, и тех, кто предпочел более качественный продукт.

Далее мы видим, что, получив возможность выбрать одну из двух фотокамер, люди, по сути, вынуждены были выбирать между дешевой покупкой и высококачественной моделью. Однако добавление еще одного варианта, очень дорогостоящей фотокамеры, привело к тому, что большинство покупателей выбрали товар, продаваемый по *средней* цене.

Обратите внимание: результаты многочисленных исследований, касающихся продажи товаров по каталогам, свидетельствуют о том, что *добавление в качестве альтернативы очень дорогостоящего и высококачественного товара, как правило, вынуждает людей покупать товар, наиболее близкий к нему по цене и качеству.*

Снижение степени сопротивления в отношениях между людьми, в бизнесе и жизни

Должно быть, я злоупотребляю вашим любопытством и терпением. Вам наверняка не терпится узнать, что же представляют собой стратегии “Омега”? Итак, *цель стратегий “Омега” — снизить степень возможного сопротивления вашему посланию со стороны объекта убеждения.* О повышении ценности вашего предложения речь не идет.

Как же вам поступить, чтобы не услышать от собеседника приговор: “Я не желаю даже слушать...”?

Убедить клиента и добиться от него согласия на ваше предложение можно двумя способами:

- повысить привлекательность своего предложения;
- снизить степень сопротивления клиента.

Первый способ широко освещается в книгах, посвященных вопросам продаж, убеждения и влияния. А я расскажу вам о том, как реализовать второй способ.

Помните ли вы последний случай, когда вам говорили: “Мне кажется, вам следует...”, или “Если вы сделаете это, мы сможем обо всем договориться”, или “Сделайте это”, или “Сделайте то”, или “Если вы купите это...”, или “Если бы я был на вашем месте, то поступил бы так-то...”? Если вы помните такой случай, то наверняка вспомните и то, что вы не только не выполнили прямое указание, но поступили с точностью до наоборот! Это называется *полярным ответом*, или, на жаргоне психологов, *реактивным сопротивлением*. Из этой главы вы узнаете, как предотвратить полярный ответ и развитие реактивного сопротивления или, по меньшей мере, снизить вероятность его возникновения. Я обещаю, что изложенная ниже информация заслуживает того, чтобы активно использовать ее в своей жизни, в своих отношениях с окружающими и в своем бизнесе!

Вы можете либо сделать свое предложение более привлекательным для клиента, либо снизить степень сопротивления со стороны клиента.

Я много лет изучал возможности влияния на человеческое сознание и не перестаю восхищаться тем, как люди делают выбор между альтернативами X и Y, — зачастую выбор, который может изменить всю их жизнь.

Прежде всего, я хотел бы рассказать вам историю о том, как одно простое решение, начавшееся с полного и безусловного реактивного сопротивления, радикально изменило профессиональную и личную жизнь человека.

В 1998 году Арчи Ливайн работал в небольшой некоммерческой организации в должности ивент-менеджера. Он попросил меня произнести речь на собрании этой организации, которое должно было пройти в Сиэтле. (По правде говоря, я должен был произнести речь на собрании этой организации в предыдущем году, однако мое выступление так и не состоялось. Я собирался прибыть на это собрание в тот день последним авиарейсом, который отменили по техническим причинам. Словом, не обошлось без вмешательства потусторонних сил в лице авиакомпании *Northwest Airlines*.) Когда Арчи назвал мне гонорар за выступление (а некоммерческая организация просто не могла позволить себе выплачивать выступающим большие гонорары), я, не раздумывая, ответил: “Извини, я отказываюсь” и даже подумал: “Ни за что!” Однако вскоре обстоятельства сложились таким образом, что я переменил свое мнение. Я решил выступить на этом собрании — и вовсе не из-за его важности для меня, и уж тем более не из-за денег, а потому, что, когда я объявил о своем возможном выступлении, один мой знакомый, Ричард Броди (между прочим, разработчик программы “Microsoft Word” и автор книги *Virus of the Mind* (“Вирус сознания”)), пообещал лично представить меня аудитории. Я, конечно же, не мог дожидаться, когда наконец наступит этот момент. Мне очень понравилась книга Броди. К тому же он признался, что его привела в восторг моя книга *The Psychology of Persuasion*. Впоследствии Ричард написал весьма благоприятные отзывы о трех моих книгах; кроме того, он написал предисловие к моей книге *Talk Your Way to the*

Тор. (Ричард Броди, несомненно, гений — во всяком случае, это утверждают все, кто его знают.)

Итак, единственное, что заставило меня согласиться на это выступление, была возможность отобедать вместе с Ричардом. Собрание? Да бог с ним, с этим собранием, и с гонораром! Я сам готов был заплатить за то, чтобы пообщаться с такой поистине незаурядной личностью, как Ричард Броди, — на эту приманку я клюнул бы в любом случае! Итак, я отправился в Сиэтл.

Оказавшись в Сиэтле, я также познакомился с женщиной, которая стала соавтором двух моих книг (*Irresistible Attraction* и *Through the Open Door: Secrets of Self-Hypnosis*). Благодаря Мэри Ли, выдающейся писательнице, обладающей весьма острым и проницательным умом, указанные книги стали бестселлерами. Кроме того, впоследствии мы совместно с Мэри Ли работали в Сиэтле над составлением учебных программ. В то время Мэри Ли познакомила меня с несколькими студентами, в том числе с Роном Стаббсом, Бевом Брайантом и Кэтрин Скотт, которые в настоящее время сотрудничают со мной по другим проектам.

Три года спустя, во время поездки в Лас-Вегас вместе с Ричардом Броди я познакомился с его хорошим приятелем Джеффри Гайтомером, автором книги *The Sales Bible* (“Библия продаж”). Джеффри Гайтомер — грубоватый на вид парень, однако у него поистине золотое сердце. Мы подружились, и со временем он написал предисловие и благожелательный отзыв об одной из моих последних книг — *Selling Yourself to Others*. Джеффри Гайтомер — один из самых блестящих и высокооплачиваемых лекторов в Соединенных Штатах Америки.

Следствием телефонного звонка Арчи Ливайна, который обратился ко мне за помощью шесть лет назад, стало множество других событий в моей жизни, однако в данном

случае я хочу подчеркнуть следующее: мое решение отправиться в Сиэтл во многом изменило мою дальнейшую жизнь и повлияло на разные ее аспекты.

Ключ. Моей первой инстинктивной реакцией на предложение Арчи Ливайна было категорическое “Ни за что!”. Гонорар за выступление предлагался чисто символический; мероприятие, на котором мне предстояло выступить, не вызвало у меня ни интереса, ни каких-либо положительных эмоций. С профессиональной точки зрения, это выступление представлялось практически бесполезным. Однако стоило мне получить дополнительную информацию об этой поездке, как я принял одно из поистине судьбоносных решений в своей жизни.

Понимаете ли вы теперь, насколько важно сделать все возможное для того, чтобы ваши решения, а также решения, к которым вы подталкиваете других людей, оказались максимально продуманными и взвешенными?

Два вида сопротивления

Существуют два вида сопротивления. Первый из них является реактивным (инстинктивным, почти рефлекторным отрицанием всего, что так или иначе посягает на нашу личную свободу и наш персональный выбор), а второй обусловлен возможным (т.е. таким, которое мы предвидим) сожалением по поводу необходимости согласиться с предъявляемым нам требованием или нашей неспособностью выполнить это требование.

Известно ли вам, что лишь очень немногие люди согласились бы продать лотерейный билет, купленный за один доллар, по той же цене? Теперь (т.е. после покупки) этот лотерейный билет стоит — в лучшем случае! — 50 центов. (Это

не так-то легко объяснить. Если вы купили лотерейных билетов на сумму 100 миллионов долларов, то можете рассчитывать на выигрыш примерно 50 миллионов долларов. Таким образом, чистая потеря в данном случае составляет 50 миллионов долларов, или 50 центов стоимости на каждый затраченный вами доллар, что абсолютно невыгодно для вас, но, конечно же, приносит прибыль организаторам лотереи.)

Так почему же люди не желают расставаться со своим лотерейным билетом? Разве они не понимают, что их шансы на выигрыш призрачны и что доллар уже практически потерян?

Причина этого нежелания заключается в том, что люди *предвидят* свое сожаление в случае, если их лотерейный билет вдруг выиграет, и стремятся избежать огорчения! Ведь это будет даже не сожаление, а просто отчаяние.

В данном случае лотерейный билет воспринимается как возможность удачи, а под сожалением мы подразумеваем то, как человек будет чувствовать себя, утратив столь желанный для себя шанс выиграть.

В следующем разделе мы поговорим о том, как превратить “нет” в “да” еще до того, как вам ответят “нет!”.

Упражнение. В чем разница между реактивным сопротивлением и прогнозируемым сожалением? Случалось ли вам сталкиваться с данными реакциями в бизнесе или любой жизненной ситуации?

Преодоление сопротивления с помощью стратегий “Омега”

Из того, что нам уже известно о влиянии на других людей, можно сделать вывод, что на прямое требование или предложение большинство людей отвечают отказом. Мы часто говорим “нет”, даже не понимая, почему, — просто поддаемся первому импульсу.

С точки зрения эффективности убеждения, очень важно не допустить отрицательной реакции (ответа “нет”), но если такая реакция все же возникнет, необходимо как можно скорее устранить ее. После того как человек занял определенную позицию по какому-либо вопросу, заставить его изменить свое убеждение очень непросто.

После того как человек занял определенную позицию по какому-либо вопросу, заставить его изменить свое убеждение очень непросто.

Существует закон *логической последовательности*, который гласит, что люди строят свое поведение и восприятие на основе своего опыта: прошлых поступков и когда-то произнесенных высказываний. Этот закон подтверждается результатами многочисленных исследований в области социальной психологии.

Известен и более интересный факт: если человек отказался от использования какой-либо благоприятной возможности в прошлом, он почти наверняка откажется от такой же возможности в будущем (Tykocinski and Pittman, 1998). Таким образом, поведение человека создает определенный прецедент.

Сегодняшнее поведение и восприятие формируют поведение и восприятие в будущем.

Удивительно, насколько часто люди поступают вопреки собственным интересам лишь потому, что придерживаются когда-то избранной линии поведения.

Д-р Мэттью Кроуфорд из Арканзасского университета провел эксперимент, в ходе которого его помощник находился в одной комнате поочередно с несколькими участниками

эксперимента. Задача помощника заключалась в том, чтобы убедить каждого очередного участника эксперимента сделать ставку на выигрыш определенной футбольной команды. Помощник должен был говорить: "Конечно же, вам следует поставить на команду X".

Половину участников эксперимента попросили подумать над тем (и зафиксировать на бумаге), насколько большим было бы их сожаление, если бы они поставили на выигрыш команды X, но победила бы команда Y, чем в случае, если бы они поставили на выигрыш команды Y, но победила бы команда X. Оказалось, что большинство участников эксперимента испытывали бы гораздо большее сожаление, если бы отвергли предложение помощника Мэттью Кроуфорда (т.е. поставили бы на выигрыш команды Y) и проиграли, чем в случае, если бы согласились с предложением (т.е. поставили бы на выигрыш команды X) и проиграли. Общий результат исследования оказался таким: 73% участников согласились с предложением и поставили на выигрыш команды X.

Другую группу участников эксперимента не просили заранее сравнить возможное сожаление в случае проигрыша (если бы они послушались помощника или отвергли его предложение). В этом случае всего 24% участников поставили на выигрыш команды X!

Когда участникам эксперимента не приходилось анализировать степень своего возможного сожаления по поводу неправильно сделанного выбора, люди, как правило, давали полярный ответ, чем подтверждали феномен когнитивного реактивного сопротивления. Из этого можно сделать вывод, что склонность к отказу присуща сознанию человека.

Наконец, все участники эксперимента Мэттью Кроуфорда были проинформированы о том, что их команда проиграла. Результат: те, кто согласился с предложением помощника, испытали гораздо большее сожаление, чем те, кто

отказался принять его предложение (дали полярный ответ). Вывод: помимо всего прочего, люди плохо прогнозируют свои будущие ощущения!

Ключ к влиянию. Предложив участникам эксперимента задуматься над возможным сожалением в случае проигрыша, Мэттью Кроуфорду удалось добиться большего согласия с их стороны и предотвратить их сопротивление.

Возможно, вы удивлены, каким образом перенос внимания на негативное переживание (возможное сожаление) позволяет убедить участников эксперимента сделать то, чему они поначалу сопротивляются?

Дело в том, что люди скорее согласятся на предлагаемый им вариант, если увидят, к чему это может привести. Предоставьте им возможность взглянуть на ситуацию с разных сторон, и вероятность добиться от них согласия резко возрастет.

Кроме того, согласно Кроуфорду, "подтверждение личной свободы освобождает объект убеждения от необходимости "реактивного сопротивления", что фактически повышает долю участников эксперимента, которые примут предложение. Однако это *не относится* к тем участникам эксперимента, которые *никогда* не ощущали угрозы своей личной свободе... Таким образом, пробуждение реактивного сопротивления и последующее снижение этого сопротивления является весьма эффективным способом повышения вероятности согласия". Чтобы избежать возникновения реактивного сопротивления, помощник может говорить участникам буквально следующее: "Я сам еще не принял окончательного решения. Я приму его самостоятельно и выберу то, что мне больше по душе".

Процесс убеждения можно разделить на четыре стадии.

1. Свобода выбора участника эксперимента/человека/ субъекта ставится под угрозу.
2. Внимание участника эксперимента/человека/субъекта переносится на ощущение угрозы его свободе выбора.
3. Угроза свободе выбора опровергается.
4. Процесс убеждения завершается указанием на возможное будущее сожаление или обращением внимания на угрозу личной свободе.

Ключ в том, чтобы как можно быстрее отвлечься от реакции со стороны объекта убеждения (*подсознательной* реакции) и сфокусировать его внимание на предполагаемом сожалении (чувстве, которое достаточно легко осознать). Благодаря этому ходу мы резко повышаем вероятность получения согласия, поскольку предотвращаем сопротивление, которое заставляет человека отвечать категорическим "нет".

Эти рассуждения подводят нас к ключевому вопросу, который задал Мэттью Кроуфорд (и на который он же дал ответ) и к которому я добавлю свои комментарии.

Что заставляет людей принимать подсознательные решения такого рода?

Мэттью Кроуфорд полагает, что в человеческой культуре высоко ценятся автономность, самоопределение и независимость и что важность этих ценностей человек начинает осознавать с раннего возраста.

Я согласен с утверждениями Мэттью Кроуфорда, но хотел бы добавить, что на генетическом уровне в каждом из нас заложено противодействующее (реакционное) поведение. Любое животное, попав в ловушку, готовится к сражению или бегству. Это и есть категорическое "нет" ситуации!

Следовательно, человек (тоже, между прочим, животное), "попавшись", обязательно ответит категорическим "нет". Но если ему предложат поразмыслить над своими возможными будущими ощущениями, вместо того чтобы концентрироваться на подсознательно ощущаемой угрозе его личной свободе, человек задумается над предполагаемым чувством сожаления, которое может возникнуть у него в случае, если он не поступит так, как ему предлагают поступить, и вероятность его согласия (положительного ответа на предложение) значительно возрастет. Сознание (или левое полушарие мозга) способно преодолеть сопротивление подсознания (правого полушария мозга) и проанализировать возможные варианты дальнейшего развития событий.

Большинству людей сложно прогнозировать свои эмоции, которые они будут испытывать, когда выяснится, что выбранный вариант оказался проигрышным. Люди нередко полагают: "Я буду горько сожалеть о таком решении", хотя на самом деле, оказавшись в подобной ситуации, испытывают гораздо меньшее сожаление, чем ожидали. Исключением из этого правила являются люди, которые постоянно строят планы на будущее и стараются прогнозировать будущие события. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что такие люди значительно точнее прогнозируют свои будущие эмоции. Однако они составляют явное меньшинство, поэтому когда кто-то говорит вам, что он будет чувствовать себя так-то и так-то, помните, что это всего лишь догадка, предположение этого человека, а вовсе не истина.

Большинству людей сложно прогнозировать свои эмоции, которые они будут испытывать, когда выяснится, что выбранный вариант оказался проигрышным.

Освоение стратегий “Омега”

Пришло время еще раз оценить ваш IPQ (коэффициент способности к убеждению и влиянию на окружающих).

1. Если провести исследование, участники которого (студенты) выступали бы в роли нищих-попрошак и просили у прохожих определенную сумму денег, то сколько денег им давали бы — больше или меньше той суммы, которую они просят?
2. Если в прошлом человеку случалось быть обманутым, будет ли вероятность проявления у него инстинктивной реакции сопротивления большей или меньшей?
3. Станет ли гостиничный персонал обслуживать вас усерднее, если вы повысите сумму чаевых?
4. Как официанты и официантки могут добиться того, чтобы “на чай” им давали более крупную сумму?
5. Каковы три главные причины того, что некоторые официанты и официантки получают больше чаевых, чем остальные?
6. Сколько мужчин (в процентах) уверены в том, что их привлекательность выше, чем “у среднестатистического” мужчины?
7. Сколько женщин (в процентах) уверены в том, что их привлекательность выше, чем у “среднестатистической” женщины?
8. Зарабатывают ли более привлекательные мужчины и женщины больше тех, кто выглядит хуже “среднего” уровня?

Призовой вопрос: как могли бы повлиять на размер чаевых официант или официантка, которые приносят клиенту заказанные шоколадные конфеты?

А теперь приведем ответы на эти вопросы, а также ссылки на соответствующие исследования.

1. *Если провести исследование, участники которого (студенты) выступали бы в роли нищих-попрошак и просили у прохожих определенную сумму денег, то сколько денег им давали бы — больше или меньше той суммы, которую они просят?*

В реальном исследовании мнимые попрошайки получали деньги в 44% случаев, когда не просили у прохожих какую-то конкретную сумму (т.е. когда просили просто подаяние). Если участники исследования кланчили у прохожих какую-то определенную монетку (одну), то получали ее в 64% случаев. Однако если они просили какую-либо произвольную сумму (например, 37 центов), то получали эту сумму в 75% случаев. Какой вывод можно сделать на основе этих результатов? Чем точнее звучит ваша просьба, тем вероятнее, что она будет исполнена.

2. *Если в прошлом человеку случалось быть обманутым, будет ли вероятность проявления у него инстинктивной реакции сопротивления большей или меньшей?*

“Узнав, что его обвели вокруг пальца, человек усиливает сопротивление любым предложениям. Одной из самых мощных движущих сил человеческого поведения является стремление предугадывать попытки мошенничества и любыми доступными способами избегать их” (Брэд Сагарин, Университет штата Северный Иллинойс).

3. *Станет ли гостиничный персонал обслуживать вас усерднее, если вы повысите сумму чаевых?*

Потратив дополнительно несколько минут на то, чтобы (1) объяснить посетителям, как правильно пользоваться телевизором или кондиционером, (2) открыть шторы в номере и (3) предложить гостям лед к напиткам, сотрудники обслуживающего персонала гостиниц удваивали свои чаевые! Средний размер чаевых горничной, которая выполняла эти мелкие услуги, составлял 4,77 доллара, тогда как горничная, не утруждавшая себя оказанием постояльцам этих мелких услуг, получала “на чай” в среднем лишь 2,40 доллара. Столь мелкие услуги делали более щедрыми мужчин и женщин, молодых и пожилых посетителей гостиниц (Lynn and Gregor, 2001).

4. *Как официанты и официантки могут добиться того, чтобы “на чай” им давали более крупную сумму?*

В период с 1991 по 1992 год в двух ресторанах г. Хьюстона, штат Техас, — мексиканском и китайском — была проведена серия исследований. Участники исследования — официанты и официантки — по жребию определяли, будут ли они стоять или присаживаться на корточки, приветствуя клиентов и принимая у них заказы. В каждом случае им следовало отмечать сумму заказа и размер чаевых.

“Узнав, что его обвели вокруг пальца, человек усиливает сопротивление любым предложениям”.

Брэд Сагарин

Один из официантов мексиканского ресторана, присаживаясь на корточки перед столом, за которым сидели новые клиенты, увеличил среднюю сумму получаемых чаевых на 1,22 доллара (в среднем — с 14,9%

до 17,5% от суммы заказа). Официантке из китайского ресторана тем же способом удалось увеличить среднюю сумму своих чаевых на 0,72 доллара (с 12% до 15% от суммы заказа) (Lynn and Mynier, 1993).

5. *Каковы три главные причины того, что некоторые официанты и официантки получают больше чаевых, чем другие?*

Соответствующие данные были собраны в начале 1990-х годов по выборке из 51 официантов и официанток из мексиканского ресторана в г. Хьюстон, штат Техас. Официанты и официантки позировали перед фотоаппаратами, а также заполняли анкету, которая включала вопросы, касающиеся их профессиональных способностей и личностных характеристик. Десять судей независимо друг от друга, основываясь на предоставленных им фотографиях, оценивали физическую привлекательность официантов и официанток. По окончании первой и второй половины каждого дня заместитель директора ресторана на протяжении шести недель фиксировал объем выручки и общую сумму чаевых, полученных каждым официантом. Связь между переменными, которые измерялись по ходу этого исследования, анализировалась с помощью метода взвешенной множественной регрессии.

Вот факторы, которые повлияли на повышение размера чаевых:

- физическая привлекательность официантов и официанток,
- оценка ими своих профессиональных способностей,
- умение действовать сообразно ситуации.

Физическая привлекательность сильнее сказывалась на размере чаевых официанток, чем на размере чаевых официантов, тогда как собственная оценка профессиональных способностей сильнее отражалась на размере чаевых официантов, чем на размере чаевых официанток. Однако все указанные зависимости относились лишь к размерам вечерних чаевых. Ни одна из указанных переменных не позволяла более или менее точно прогнозировать средние размеры чаевых, получаемых официантами и официантками в обеденное время. Фактически, даже средние размеры чаевых, получаемых официантами и официантками в вечернее время, были очень незначительно связаны со средними размерами их чаевых, получаемых в обеденное время (Lynn and Simons, 2000).

6. *Сколько мужчин (в процентах) уверены в том, что они выглядят лучше, чем "средний" мужчина?*
7. *Сколько женщин (в процентах) уверены в том, что они выглядят лучше, чем "средняя" женщина?*

В исследовании, выполненном Майклом Френчем и названном им "Привлекательные женщины преуспевают чаще" (участие принимали работники сферы здравоохранения и образования), приводятся следующие данные о восприятии мужчинами и женщинами собственной привлекательности.

<i>Оценка собственной физической привлекательности</i>	<i>Мужчины (в %)</i>	<i>Женщины (в %)</i>
Выше средней	47	33
Средняя	49	61
Ниже средней	4	6

8. *Зарабатывают ли более привлекательные мужчины и женщины лучше тех, кто выглядит хуже "среднего" уровня?*

Исследователь Майкл Френч пришел к выводу, что более привлекательные женщины зарабатывают на 8% больше, чем представительницы прекрасного пола в среднем. Что же касается физической привлекательности мужчин, то какой-либо статистической разницы, связанной с этой переменной, обнаружить не удалось.

Призовой вопрос: как могли бы повлиять на размер чаевых официант или официантка, которые приносят заказанные вами шоколадные конфеты?

В исследовании, которое провел Дэвид Стронец из Университета Монмаута, официантка, работающая в одном из ресторанов штата Нью-Джерси, предлагала своим клиентам на 80 вечеринках, в которых участвовали в общей сложности 293 человека, одну или две шоколадки или вообще не предлагала им шоколада. В случае, когда официантка вообще не предлагала своим клиентам шоколадки, средний размер чаевых составил в среднем 19% от суммы заказа. Когда официантка предлагала две шоколадки, средний размер чаевых составил в среднем 22% от суммы заказа. Когда же официантка предлагала одну шоколадку, средний размер чаевых составил 23% от суммы заказа.

Упражнение. Приведите три примера, как вы могли бы воспользоваться полученной информацией в своем бизнесе и в своих отношениях с окружающими.

Сила будущего — в настоящем

Итак, стратегии “Омега” снижают степень сопротивления клиента.

Сопротивление — это динамичный процесс, что будет проиллюстрировано следующим примером.

В одном из экспериментов его участники (студенты) были разделены на две группы — “легковерных” и “скептиков”. Основой для такого деления послужили ответы на вопросы во время собеседования с каждым из участников эксперимента. Каждую из этих двух групп разделили на четыре подгруппы.

Членам первой подгруппы продемонстрировали семь видеосюжетов, в которых незнакомые им кандидаты на пост управляющего офисом дискутировали по поводу перспектив своей будущей работы. Участников из первой группы попросили уделить особое внимание первому видеосюжету. Остальным участникам (три группы) предложили обратить внимание на последний видеосюжет. Двум из этих последних трех групп, прежде чем показать последний видеосюжет, продемонстрировали видеофильм о путешествии на острова Фиджи. Членов одной из этих двух оставшихся групп попросили помечтать об островах Фиджи. Последнюю группу попросили составить перечень всех возможных неприятностей, которые могут произойти во время поездки на острова Фиджи. Наконец, всех участников эксперимента попросили высказать критические замечания в адрес каждого рекламного ролика и каждого из кандидатов.

“Легковерные” участники эксперимента довольно рано “израсходовали” свое сопротивление рекламе. По ходу эксперимента их критичность по отношению к кандидатам постепенно ослабевала, несмотря на то что последовательность демонстрации видеосюжетов для разных групп менялась.

Реакция на последний видеосюжет была обусловлена просмотром видеофильма об островах Фиджи. Если участникам эксперимента предлагалось раскритиковать путешествие, они чаще отдавали предпочтение последнему кандидату. Если же участникам эксперимента предлагали помечтать о замечательном путешествии на острова Фиджи, они чаще критиковали последнего кандидата.

Скептически настроенные участники эксперимента высказывали самую яростную критику по отношению к первому кандидату, а со временем их недоброжелательность усиливалась еще больше, причем независимо от характера обсуждения островов Фиджи.

Ключ. Чтобы ослабить возможное сопротивление людей вашему посланию, следует заранее *истощить* их ресурсы сопротивления.

Упражнение. Каким образом можно было бы уже на ранней стадии общения истощить ресурсы сопротивления ваших клиентов, сделав их более покладистыми и восприимчивыми к вашему посланию?

Использование временной перспективы

Десятый закон убеждения, как известно читателям моих книг *Covert Hypnosis* и *Selling Yourself to Others*, гласит: “Изменив временную перспективу человека, можно подтолкнуть его к принятию требуемого решения. Когда человек меняет свою временную перспективу, он меняет свое восприятие ситуации, а также связанные с ней решения”.

Внимательно проанализировав работу Стивена Шермана, Мэттью Кроуфорда и Аллена Макконнелла, я пришел к заключению, что это исследование имеет много общего

с десятым законом убеждения, т.е. законом временной перспективы.

Должен сознаться: когда несколько лет назад я выявил этот недостающий элемент во многих известных моделях убеждения и влияния, то был абсолютно уверен в том, что я — первый, кому удалось обнаружить одно из недостающих звеньев в науке влияния. Однако впоследствии оказалось, что я сделал свое открытие параллельно с этими замечательными учеными, и мне хотелось бы выразить им свою искреннюю признательность. Наше общее открытие внесло значительный вклад в искусство убеждения.

Когда я только начинал свою карьеру в сфере сбыта, то пришел к выводу, что, склоняя клиентов к покупке у меня тех или иных продуктов в будущем, я реализую чрезвычайно эффективную стратегию, которая способна полностью оправдать возлагаемые на нее надежды. Я также понял, что, побуждая людей представить, насколько они будут довольны своей покупкой, можно значительно повысить объемы продаж.

Моя догадка подтвердилась в ходе работы по подготовке специалистов для привлечения денежных средств в некоммерческие благотворительные фонды. Я выяснил, что указанным способом можно многократно увеличить размеры денежных пожертвований в пользу благотворительных фондов. Однако отсутствие надежных статистических данных не позволяло мне обобщить эти эмпирические выводы. В то время я мог опираться лишь на собственный опыт работы в качестве продавца, специалиста по сбору денежных пожертвований в пользу благотворительных фондов и преподавателя.

Сегодня у меня накопилось достаточно статистических данных и результатов научных исследований, опираясь на которые, я могу утверждать, что изменение временной

перспективы человека представляет собой один из самых мощных инструментов убеждения и влияния, какие только можно вообразить.

Когда в 1985 году, работая в компании *Farmer's Insurance Group*, я занимался продажей полисов страхования жизни, то применял следующую стратегию: я предлагал своим будущим клиентам представить все ужасы, с которыми обречены столкнуться в случае их смерти близкие им люди. "Вашей супруге нечем будет оплатить счета, платить за квартиру, за обучение детей в колледже или университете и т.п." Затем я добавлял: "Это же просто замечательно, когда человек готов заботиться о своих близких даже после своей смерти!"

Поверьте: цену каждого из этих слов я познал на собственном опыте. Еще в молодости я узнал, что значит лишиться родителей, которые не позаботились о страховании своей жизни. Того, что пришлось мне пережить, не пожелаешь и врагу. Учитывая чисто символическую сумму, которую следует уплатить за покупку полиса страхования жизни (в случае страхования на определенный срок), мои предложения клиентам представить будущее своих близких и подумать над тем, что может произойти с ними в случае утраты кормильца семьи, были совершенно искренними.

Я далеко не единственный продавец, использующий подобную стратегию. Многие люди интуитивно следуют этой модели, чтобы управлять решениями своих клиентов. Безусловно, иногда этот подход применяется с неблагоприятными целями, но в других случаях — с самыми благородными намерениями. Одно можно сказать со всей определенностью: предлагая своему клиенту представить себя в будущем и вообразить, к чему может привести то или иное его решение, которое ему предстоит принять, вы можете оказывать на него чрезвычайно мощное воздействие и получить согласие на свое предложение.

В 1996 году я разработал психотерапевтический метод, используемый для гипноза. Этот инструмент получил название “терапевтическое вмешательство с отслеживанием времени” (см. мою книгу *New Hypnotherapy Handbook*). Это вмешательство предполагает “перенесение” клиента в будущее. Клиенту предлагается как можно подробнее представить то хорошее, чего он ждет от жизни. Книга *New Hypnotherapy Handbook* рекомендует психотерапевтам сформировать в сознании пациента позитивную, правдоподобную и реалистичную картину будущего, из которого он может взглянуть обратно в свое настоящее и выработать план действий по переходу в это новое и столь привлекательное будущее. Результаты такого вмешательства оказались даже более благотворными, чем можно было ожидать. Я получил множество благодарностей, подтверждающих высокую эффективность такого подхода. Однако все эти благодарности, несмотря на значительное их количество, еще не могут служить научным доказательством высокой эффективности вмешательства.

В дополнение к уже упомянутым выше исследователям проблемы влияния следует также упомянуть Роберта Чиальдини, который утверждает, что людей пугает утрата свободы (возможности выбора) в будущем, если они не согласятся с соответствующим предложением сегодня. Подобное представление вполне соответствует изложенной выше модели предполагаемого сожаления. То же можно сказать об использовании эмоции страха.

Ключ. Страх — это эффективнейший механизм воздействия, но, как подтверждают результаты многочисленных исследований, только в сочетании с высокоэффективными посланиями. Использование фактора страха в сочетании с неэффективными посланиями порождает отказ (Witte and Allen, 2000).

Как отмечалось выше, предложение человеку представить свое будущее является превосходным методом достижения согласия. Вместо того чтобы давать прямые указания (как правило, ведущие к отказам), спросите у человека, поступил бы он подобным образом по совету значимого для него лица.

Кроуфорд описывает, как в одном из экспериментов исследователи попросили группу людей посвятить половину своего выходного дня благотворительной деятельности. Согласием ответили только 2% участников. Исследователи также спросили у другой группы людей, согласились бы они посвятить половину своего выходного дня благотворительной деятельности, если бы кто-то попросил их об этом. Утвердительные ответы дали 40% членов этой группы. Две недели спустя к участникам, которым заранее предложили предсказать свое будущее, обратились еще раз, и 38% из них ответили утвердительно (согласились посвятить половину своего выходного дня благотворительной деятельности). Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что люди, согласившиеся сделать что-либо *в принципе*, в гораздо большей степени склонны действительно сделать это по прошествии какого-то времени (при том что такое согласие действительно необходимо), чем в случае, когда от них требуют немедленного согласия.

На людей также влияют их собственные убеждения и представления о будущем. Если попросить человека объяснить, каким образом команда А могла бы победить команду В, то впоследствии он совершенно искренне заявит, что команда А действительно победит команду В.

Шерман также обнаружил, что люди, которым предлагали объяснить их возможный будущий успех или неудачу при решении задачи-анаграммы, как правило, добивались более высоких результатов, чем члены контрольных групп,

которым не предоставляли возможности объяснить ход дальнейшего развития событий.

Люди, которым удастся представить свое позитивное будущее, обычно добиваются больших успехов, чем те, кто не использует возможности своего воображения. Это указывает на то, что преодоление инстинктивного сопротивления — не только залог эффективного влияния, но и полезная стратегия поведения.

Люди, которым удастся представить свое позитивное будущее, обычно добиваются больших успехов, чем те, кто не использует возможности своего воображения.

Наконец, еще в одном исследовании, выполненном более 20 лет назад, Грегори, Чиальдини и Карпентер выяснили, что люди, которых просили описать, насколько бы им нравилось пользоваться кабельным телевидением в будущем, гораздо чаще становились впоследствии пользователями кабельного телевидения, чем те, кому такой вопрос не задавали.

Таким образом, свидетельств более чем достаточно. Заставив человека вообразить свое будущее, мы включаем мощный механизм достижения согласия в настоящем... или хотя бы в будущем.

Упражнение. Каким образом можно реализовать на практике концепции “переноса” ваших клиентов в будущее и таким образом способствовать продвижению вашего бизнеса и налаживанию взаимопонимания с окружающими?

Освоение науки влияния

Мало знать, что сотрудничество — эффективный инструмент человеческого общения. Необходимо понимать, как и когда именно следует склонять человека к сотрудничеству. Недостаточно понимать, что, скажем, просьба об одолжении может быть мощным инструментом влияния. Нужно уметь определять, когда и как именно следует просить собеседника об одолжении. И сейчас я хочу познакомить вас с практическими возможностями использования инструментов убеждения и влияния. Кроме того, я сделаю несколько предостережений.

“Сынок, если ты это сделаешь, то погубишь себя”. Сын кивнул головой — и сделал именно то, от чего его отговаривала мать. В данном случае она пренебрегла важным фактором влияния (который, впрочем, недооценивают почти все).

Ключ к влиянию. *Пытаясь повлиять на поведение другого человека, дайте ему конкретные рекомендации и указания.* Просто попросив человека не делать чего-либо, или “заняться делом”, или “вести себя подобающим образом”, или “замолчать”, означает почти гарантированно не добиться желаемого результата, поскольку вы не даете никаких конкретных рекомендаций и указаний.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что для оказания влияния и получения согласия необходимы конкретные указания. Что это означает для вас? Прежде всего, вы должны пройти с человеком, шаг за шагом, весь процесс, в результате которого этот человек окажется у двери, которую он должен открыть, т.е. сделать то, чего вы, собственно, от него добиваетесь. Пытаясь поступать по-другому, вы фактически обрекаете себя на неудачу — как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Я хочу обратить ваше внимание еще на один весьма эффективный метод влияния, неумелое использование которого может обернуться против вас. Я имею в виду страх. Страх — это то, против чего мы инстинктивно пытаемся бороться или уклоняться. И он способен служить мощным рычагом для создания мотивации у людей.

“Если будешь заниматься сексом без презерватива, заразишься СПИДом!”

Подобное заявление может вызвать страх лишь в ряде случаев. Это предупреждение может привести к изменению поведения, но скорее всего — не приведет. Слово “СПИД” в наше время стало настолько привычным и настолько примелькалось, что звучит почти как синоним “мелких неприятностей”.

“Представьте, что вы будете продолжать курить. Нетрудно вообразить, чем все это закончится. Ваша жена, дети и внуки будут стоять у гроба, оплакивая вашу преждевременную кончину. Они уже никогда не смогут поговорить с вами, поделиться своими радостями и тревогами. А все потому, что вы не пожелали отказаться от вредной привычки и продолжали медленно убивать себя никотином... Но прежде ваше лицо сморщится и пожелтеет, и ваши близкие перестанут узнавать в нем того жизнерадостного и полного сил человека, каким вы были еще несколько лет назад”.

Конечно же, это довольно жуткий сценарий для большинства тех, у кого есть дети и внуки. (Нам удалось весьма искусно использовать фактор страха!) Однако лучше дополнить картину такими словами: “Но если в этом месяце вы сократите свою ежедневную норму курения хотя бы до половины пачки сигарет, в следующем месяце — до одной сигареты и наконец вообще откажетесь от курения,

вы обязательно почувствуете себя, как и в молодые годы, счастливым, здоровым и энергичным человеком, способным доставлять радость своим близким!”

Что же произошло? Мы нарисовали человеку устрашающую картину его возможного будущего, если он не откажется от вредной привычки, и дополнили ее конкретными рекомендациями и инструкциями, следуя которым, он может избежать столь мрачного развития событий. Звучит довольно убедительно. Однако курильщики, скорее всего, слышали подобное сотни раз, и у них, наверное, уже выработался своего рода иммунитет против таких доводов, поэтому ваши слова они наверняка пропустят мимо ушей. Что же делать в таком случае?

И вообще, можно ли считать этичными увещевания, основанные на попытке припугнуть человека? Это интересный вопрос, на который пытались ответить авторы многих книг. Я не знаю точного ответа, однако рад самой возможности поразмыслить над этим вопросом еще раз. На мой взгляд, здесь уместно руководствоваться следующим правилом: если увещевания, основанные на страхе, полностью отвечают интересам человека, к которому они обращены, их следует признать совершенно этичными.

Урок, который можно извлечь из этого примера, таков. Если в процессе общения с человеком вы намереваетесь использовать фактор страха, чтобы способствовать переменам или добиться требуемых изменений в поведении этого человека (или подтолкнуть его к покупке вашего продукта, идеи или услуги), — для достижения успеха вам необходимо также применить в своем послании пошаговую совокупность соответствующих инструкций и рекомендаций.

Таким образом, соответствующая формула может выглядеть так:

*Отрицательные эмоции + Поведенческий план
→ Изменение поведения*

Но что происходит, когда два устрашающих или вызывающих тревогу события конкурируют между собой за поведенческую реакцию человека?

Ученые-исследователи уже несколько лет занимаются изучением так называемого *прогнозируемого сожаления*. Ниже приведен сценарий, реализованный в исследовании в котором участвовали 164 студента Калифорнийского университета, г. Лос-Анджелес.

Вы запарковали свой автомобиль на стоянке для автотранспорта и направляетесь в аудиторию, где вам предстоит важный экзамен, опаздывать на который крайне нежелательно. На полпути вы вспоминаете, что, вероятно, не закрыли свой автомобиль на ключ.

Одну группу студентов попросили представить свои ощущения в случае, когда, вернувшись к своему автомобилю, они обнаруживают, что он закрыт (и это, конечно же, хорошо), но вместе с тем им становится ясно, что они уже опоздали на экзамен (что, конечно же, очень плохо). Другую группу студентов попросили представить свои ощущения в случае, когда они, приняв решение не возвращаться к автомобилю, чтобы успеть к началу экзамена, впоследствии обнаруживают, что они действительно забыли закрыть свой автомобиль, в результате чего в их автомобиль забрались воры и похитили ценную вещь.

Затем всех студентов попросили ответить на вопрос, какое решение они приняли бы в подобной ситуации — вернуться к автомобилю или поспешили бы на экзамен. Из числа

тех, которым предложили представить, что их автомобиль ограблен, 69% ответили, что они предпочли бы вернуться к автомобилю и проверить, закрыты ли двери. Из числа тех, которым предложили представить, что они опоздали на экзамен, лишь 34,5% ответили, что они предпочли бы вернуться к автомобилю и проверить, закрыты ли двери. В контрольной группе 46% участников предпочли бы вернуться к автомобилю и проверить, закрыты ли двери.

Если слова, предупреждения и доводы повторяются многократно, они утрачивают свою силу.

Резюме. *В случаях, когда студенты испытывали прогнозируемое сожаление, они утверждали, что предпочли бы сделать все для того, чтобы избежать этого сожаления в реальности.*

Общеизвестный факт: прогнозируемое человеком поведение в конкретной ситуации зачастую заметно отличается от его реального поведения. В случаях, когда люди испытывают прогнозируемое сожаление, они стремятся принять все возможные меры к тому, чтобы избежать повода для такого сожаления. Если вы намерены оказывать влияние на людей, об этом никогда не следует забывать!

Упражнение. Вспомните десять ситуаций, связанных с вашим бизнесом, в которых люди, не воспользовавшиеся вашим товаром или услугой, могли бы пострадать или потерпеть неудачу. Иными словами, каким образом вы могли бы воспользоваться концепцией прогнозируемого сожаления?

7

Принципы формулирования, методы убеждения и стратегии влияния

Еще несколько слов о формулировке

“Нет” зачастую означает именно “нет” — зачастую, но отнюдь не всегда! Рассмотрим следующие примеры.

Ситуация А. Вам предлагают сыграть в игру, где выигрыш составляет тысячу долларов. Кроме того, вам предоставляется возможность выбрать между определенным, заранее известным выигрышем (500 долларов) и вероятностью выиграть тысячу долларов или не выиграть вообще ничего, причем эти шансы выражаются соотношением 50:50. Какому из вариантов вы отдадите предпочтение?

Ситуация В. Вам предлагают сыграть в игру, где выигрыш составляет две тысячи долларов. Кроме того, вам предоставляется возможность выбрать между определенным, заранее известным проигрышем (500 долларов) и шансами проиграть тысячу долларов или не проиграть вообще ничего, причем эти шансы выражаются соотношением 50:50. Какому из вариантов вы отдадите предпочтение?

Прежде чем продолжить чтение, сделайте свой выбор.

Выше были описаны две ситуации, которые Канеман, Слович и Тверский (1982) предложили нескольким сотням человек, согласившихся принять участие в этом эксперименте. Ситуации А и В на 100% идентичны, однако большинство людей сделали *разный выбор* в каждой из этих двух ситуаций. Причиной этого, по-видимому, являются разные формулировки одной и той же ситуации. В обеих ситуациях вы выбираете между гарантированным получением полутора тысяч долларов и примерно одинаковыми шансами получить либо тысячу, либо две тысячи долларов.

Каковы же типичные ответы?

В ситуации А 84% участников эксперимента выбрали гарантированные полторы тысячи долларов (первый вариант). Лишь 16% участников эксперимента выбрали рискованный вариант с шансами 50:50 завершить игру либо с тысячей долларов, либо с двумя тысячами.

В ситуации В 31% участников эксперимента выбрали гарантированные полторы тысячи долларов (первый вариант). 69% участников эксперимента были готовы выбрать рискованный вариант с шансами 50:50 завершить игру либо с тысячей долларов, либо с двумя тысячами.

Напоминаю: ситуации А и В совершенно идентичны — все дело лишь в формулировке условия, и именно эта разница, как видите, определяет принятие того или иного решения.

Вопрос. Тщательно проанализируйте формулировки, использовавшиеся при описании ситуаций А и В. В чем разница между этими формулировками и почему, на ваш взгляд, люди отдают предпочтение тому или иному варианту в каждой из этих ситуаций? Обобщите свои открытия. Как можно было бы использовать их в вашем бизнесе и в отношениях с окружающими?

Вывод А. При принятии решения люди не обязательно взвешивают, какая из альтернатив целесообразнее: *они лишь полагаются на то, какая презентация фактов более привлекательна.*

Вывод В. Поскольку наши решения находятся в столь сильной зависимости от конкретной презентации фактов (и, по сути, от уловок, на которые идут организаторы презентации), а не от самих этих фактов, *перед принятием любого важного решения необходим всесторонний анализ ситуации.*

Урок С. Люди, как правило, предпочитают *“синицу в руке”*, отказываясь *рисковать* своим гарантированным выигрышем, однако они легко соглашаются *рискнуть* своим гарантированным проигрышем. (Пример. Сегодня люди держат у себя акции стоимостью десять долларов каждая, которые они купили по 70 долларов, только потому, что они потратили на их приобретение очень крупную сумму. Это — одна из самых больших глупостей, какие только может совершить человек. Такие акции нужно

срочно продать, а вырученные деньги инвестировать в финансовый проект, вероятность повышения стоимости которого наиболее высока.)

Давайте перенесем эти рассуждения на сценарий, более близкий к реальности, и посмотрим, как привычный способ мышления заставляет людей принимать не самые лучшие решения. Вы поймете, как влиять на людей, чтобы они принимали здравые решения, отвечающие их интересам.

Сценарий 1

Автомобиль, который уже не первый месяц будоражит ваше воображение, продается по цене на 500 долларов ниже стоимости, указанной в накладной. К тому же при покупке вам предоставляется скидка в размере две тысячи долларов! Но поскольку лишних денег у вас нет (купив автомобиль, вы будете вынуждены отказывать себе в самом необходимом), вы, скрипя сердцем, отказываетесь от покупки. Три месяца спустя ваше финансовое положение существенно улучшается, и вы, посетив тот же магазин, видите тот же автомобиль, который по-прежнему продается по цене на 500 долларов ниже стоимости, указанной в накладной. Однако в данный момент скидка на автомобиль уже не предоставляется. Купите ли вы его?

Большинство людей отвечают на этот вопрос отрицательно. Чем это объясняется? Вы можете купить автомобиль по цене на 500 долларов ниже той, что указана в накладной. (По-видимому, это цена, которую уплатил за автомобиль дилер, т.е. не розничная цена автомобиля!) Причина отказа купить автомобиль заключается в том, что большинство людей испытывают чувство, которое можно назвать «стремлением избежать предполагаемого сожаления по поводу несвершившегося факта». Если выразиться более понятным

языком, это означает, что в случае покупки этого автомобиля сейчас мы испытывали бы сожаление по поводу того, что месяц назад могли бы купить его гораздо дешевле, — и мы стремимся избежать этого сожаления. Так, упустив одну благоприятную возможность, люди продолжают раз за разом повторять ту же ошибку.

Однако если вы проходите мимо магазина, где продается вожденный автомобиль, каждый день по пути на работу, зачастую одного этого бывает достаточно для того, чтобы преодолеть инерцию бездействия, изменить свое поведение и сделать покупку. Проходя каждый день мимо магазина, вы любуетесь товаром, который *мог бы* стать вашим. В результате вы также испытываете сожаление, но совсем иного рода, и вероятность того, что вы купите этот автомобиль, существенно повышается.

Разобравшись в данном явлении, вы получите возможность влиять на сознание других людей и успешно менять их поведение.

- Вы пообщались с клиентом и предоставили ему блестящую возможность, от которой тот отказался. Разве у вас есть возможность стоять перед этим клиентом неделями и месяцами — до тех пор, пока он не переменит свое решение? (С глаз долой = из сердца вон!)
- Можно ли изменить формулировку вашего предложения таким образом, чтобы клиент почувствовал свой шанс получить интересующий его товар по первоначальной (без торговых надбавок!) цене и чтобы у него не возникло стремления (психологически обусловленного) избегать покупки этого товара?

Сценарий 2

Розничная цена телевизора превышает, как известно, 600 долларов. Открыв воскресную газету, вы видите объявление о продаже телевизора по цене 397 долларов — но это предложение “одного дня”. Такая удача случается редко, однако по какой-то причине вы не используете этот шанс. В следующее воскресенье вы снова видите объявление о продаже этого же телевизора, однако на сей раз за 497 долларов. Упустив первую благоприятную возможность купить телевизор с большой скидкой, вы получаете еще один шанс приобрести его, правда, с гораздо меньшей скидкой. Именно это ощущение “потери” 100 долларов, которые можно было бы сэкономить, купив телевизор неделю назад, удерживает большинство людей от покупки.

Исследования этого явления показывают, что *инерция бездействия* проявляется в случаях, когда вторая возможность совершить определенное действие оказывается в некотором смысле значительно менее выгодной, чем первоначальная (упущенная) возможность, хотя эта вторая возможность также выгодна (Tukocinski, 1998).

Следовательно, услышав от клиента (или потенциального клиента) “нет”, начинайте реализовывать стратегию, направленную на преодоление инерции бездействия. В противном случае вы навсегда его потеряете.

Каким образом можно структурировать свое первоначальное предложение так, чтобы продемонстрировать его ценность? Как добиться того, чтобы клиент и впоследствии помнил о том, сколь выгодно для него ваше предложение, даже если сейчас он ответит вам отказом?

В случае с телевизором вам, возможно, следовало бы включить договор на бесплатное обслуживание. Ваша

компания не понесет при этом практически никаких дополнительных затрат, тогда как для клиента это означает потенциальную экономию 80 долларов.

В случае с автомобилем вы могли бы предложить клиенту бесплатную замену масла, а также бесплатное выполнение регулировок в течение полутора лет после покупки. Совокупная стоимость потенциальных затрат в данном случае не должна превысить 500 долларов, тогда как реальные затраты близки к нулю, поскольку необходимость в регулировке может вовсе не возникнуть (особенно в течение первых полутора лет), а стоимость масла и фильтра ничтожно мала по сравнению с величиной прибыли от продажи автомобиля.

Мастер влияния в первую очередь заботится о том, чтобы предотвратить отрицательную реакцию клиента. Лучше всего это удастся сделать с помощью методики прогнозируемого сожаления, позволяющей преодолеть подсознательно возникающее сопротивление.

Компания *Publishers Clearing House* поступает так уже многие годы. (Многие уточнили бы, что поступает неэтично, и я, пожалуй, не стал бы с этим спорить.) Вот текст, размещенный в почтовой рассылке.

Допустим, мы скажем вам... что недавно на ваш номер выпал крупный выигрыш (10 млн. долл.), но поскольку вы не обратились за получением этого выигрыша, мы вручили его другому человеку! Решив не участвовать в нашей лотерее, вы совершаете серьезную ошибку.

Звучит впечатляюще, не так ли?

Предлагая человеку подумать над несвершившимся фактом, вы, по сути, предлагаете ему рассмотреть альтернативные варианты, которые могли бы осуществиться, если бы он действовал иначе, не так, как поступил на самом деле.

Размышление над несвершившимся фактом, вообще говоря, связано с сожалением, и, надо признать, *Publishers Clearing House* умело пользуется концепцией сожаления в сфере маркетинга!

Предлагаю вам домашнее задание, выполнив которое, вы улучшите свои навыки влияния на окружающих.

1. Опишите четыре способа, с помощью которых вы могли бы использовать концепцию прогнозируемого сожаления для продажи своих товаров или услуг.
2. Опишите четыре способа, с помощью которых вы могли бы постоянно напоминать потенциальным клиентам о своем товаре/услуге/идеях, если поначалу они ответили вам отказом.
3. Изложите в письменном виде, как вы обычно формулируете свои предложения, и подумайте над тем, нельзя ли эти предложения сформулировать как-то по-другому — так, чтобы они стали более привлекательными для ваших потенциальных клиентов.

Проверенная стратегия убеждения, которая обеспечивает положительный ответ

Невозможно убедить в чем-либо человека, не встретившись с ним лично и не изложив ему свое послание. Сотни и даже тысячи лет предприниматели, торговцы, врачи и продавцы использовали метод “Нога в двери” для получения доступа к человеку, от которого они ожидают услышать “да”. Так ли хорош этот метод, как полагают те, кто пытается им воспользоваться?

Вы уже знаете, что любая стратегия убеждения и влияния, которая хорошо зарекомендовала себя в сфере продажи,

оказывается достаточно эффективной в лечении, маркетинге и прочих сферах человеческой деятельности. Как правило, мы говорим “да” или “нет”, основываясь на взаимодействии определенных переменных, поддающихся рациональному измерению.

Я хочу рассказать вам о двух методах, которые, будучи всесторонне проверенными, доказали свою эффективность. Благодаря им вы повысите вероятность результата, к которому стремитесь.

Метод “Нога в двери”

Этот метод заключается в том, чтобы заставить клиента ответить “да” на достаточно простое и незначительное предложение, прежде чем вы сделаете попытку добиться от него *главного* для вас “да”.

Методом “Нога в двери” пользуются продавцы книг, которые ходят по домам, предлагая бесплатный комплект, состоящий из какого-нибудь словаря и учебника по грамматике, только за то, что вы согласитесь выслушать презентацию, например, энциклопедии. Мне не раз приходилось иметь дело с такими продавцами. В моем офисе до сих пор стоит энциклопедия *Britannica*, которую я купил у одного из них. Это превосходный пример использования метода “Нога в двери”. Вы предлагаете своему клиенту сказать “да” в ответ на достаточно простое и пустячное предложение, что дает вам возможность попытаться уговорить этого клиента сказать “да” в ответ на ваше *главное* предложение.

Эффективно?

Даже больше, чем может показаться на первый взгляд!

Невозможно убедить в чем-либо человека, не встретившись с ним лично и не изложив ему свое послание.

Большинство курортов предлагают вам уделить им 90 минут вашего драгоценного времени в обмен на бесплатный телевизор, билеты в Диснейленд или бесплатный уик-энд на том же курорте. Эти 90 минут представляют собой структурированную презентацию, предполагающую оказание мощного давления на слушателей и рассчитанную именно на тех, кто заранее решил для себя, что «нет такой силы, которая заставит меня купить то, чего я не желаю покупать». Эта стратегия, использующаяся не один десяток лет, доказала свою высокую эффективность.

Фармацевтические компании буквально стучатся к вам в дверь, делая это в исключительно элегантной манере. Вместо того чтобы предлагать врачам раздавать своим пациентам бесплатные образцы медицинских препаратов, многие фармацевтические компании предлагают врачам выписывать своим пациентам бесплатные рецепты, по которым в соответствующей аптеке можно приобрести медикаменты. Все, что требуется от врача, это выписать пациенту такой рецепт. Фармацевтические компании добиваются таким путем очень многого. Дело в том, что однажды получив в аптеке лекарство, человек вновь обращается в ту же аптеку за тем же препаратом. Такой подход обеспечил превосходные результаты, тогда как раздача врачами своим пациентам бесплатных образцов лекарств далеко не всегда себя оправдывала.

Результаты исследований показали, что *во многих ситуациях использование метода «Нога в двери» повышает вероятность положительного ответа на 200%!* Вот лишь несколько фактов.

1. Чем внушительнее оказывается первое предложение, на которое удалось получить положительный ответ, тем вероятнее, что этот человек/компания ответит положительно на второе, *более серьезное* предложение.

Этот вывод я сделал на основе опыта работы с одной компанией, которой я оказывал консультационные услуги. Эта компания использовала купоны, пытаясь выявить, каков «коэффициент удержания» у каждого из купонов. Оказалось, что чем выше цена первого купона, тем больше «коэффициент удержания». Меньшая цена/большая скидка по этому купону обеспечивали намного больший коэффициент использования, но намного меньший «коэффициент удержания». Прочитайте этот абзац 10 раз и задумайтесь, что это может означать для вашей ситуации!

2. *Не используйте деньги, чтобы обеспечить положительный ответ на первое предложение. При использовании денежного стимулирования метод «Нога в двери» не приводит к желаемому результату.*

Иными словами, не предлагайте человеку деньги в качестве стимула для ведения бизнеса с вами или для покупки вашего товара/услуги.

3. *Заставьте своего клиента действительно что-то сделать, а не просто дать вам обещание, — лишь в этом случае метод сработает* (Burger, 1999).

Никогда не забывайте: то, что люди говорят или думают по поводу своих намерений, как правило, расходится с их реальными (совершаемыми впоследствии) действиями. Это вовсе не означает, что они сознательно пытаются ввести вас в заблуждение или имеют в отношении вас недобрые намерения: просто большинству людей очень трудно прогнозировать свои будущие поступки. Всегда учитывайте следующее: любые предположения людей о будущих действиях имеют под собой очень мало реальных оснований. Но вспомните, как этот человек поступал в прошлом,

и вы сможете довольно точно предсказать, как он поступит в будущем. Но не тратьте свое время зря — не спрашивайте, как он намерен поступить, у него самого.

4. Если ваше предложение содержит признаки, свидетельствующие о том, что оно не является исключительно корыстным (Dillard, Hunter, and Burgoon, 1984), люди нередко гораздо больше склонны принять его, чем в случаях, когда оно направлено исключительно на получение прибыли.

“Нога в двери” — один из самых эффективных методов убеждения, о чем свидетельствуют результаты многочисленных исследований.

А теперь давайте составим план использования данного метода вами и вашей компанией!

Упражнение. Каким образом метод “Нога в двери” можно было бы применить в вашей деятельности, в частности в реализуемых вами сценариях убеждения?

То, что люди говорят или думают по поводу своих намерений, как правило, расходится с их реальными поступками.

Четыре испытанных способа оказаться более убедительным благодаря соответствующей формулировке

1. Как можно быстрее вложите в руки/сознание вашего клиента что-либо ценное, что содержится в вашем товаре (идея, услуге)! Как только человек становится обладателем чего-либо, это “нечто” представляется ему более ценным, чем раньше.

В исследовании Канемана и Тверского (1984) были получены следующие данные.

- У людей, которые делают ставку перед футбольным матчем, зачастую нет твердого мнения по поводу того, на выигрыш какой именно команды следует ставить. Но определившись с выбором почти не сомневаются в своей дальновидности.
- В ходе исследования студенты получили кружки, а заодно — возможность продать их другим студентам. Участники отказывались продавать кружки дешевле чем за 7,12 доллара (в среднем). Но “покупатели” не соглашались покупать кружки дороже чем за 3,12 доллара (в среднем). Вывод: после того как вы стали обладателем чего-либо (хотя бы на 10 минут!), вы цените это “нечто” дороже, чем раньше.

2. Создайте представление (словесную картину в сознании ваших клиентов), будто ваш товар/услуга/идея — это нечто такое, чем они уже обладают. В результате использования такого приема вы внедрите в сознание своих клиентов примерно такую мысль: “После того как вы воспользуетесь нашими услугами (к примеру, уход за газонной травой), вы избавитесь от сорняков, с которыми раньше невозможно было бороться”.

- Студентам одной группы в качестве “оплаты” за заполненную ими анкету были вручены расписные кружки. Студентам другой группы были вручены большие батончики швейцарского шоколада. Получив возможность обменяться этими предметами, только 10% студентов воспользовались такой возможностью, тогда как 90% предпочли оставить предмет, полученный в качестве

вознаграждения (независимо от того, о чем именно шла речь — о кружке или шоколадном батончике).

- Еще более впечатляющими представляются следующие данные: 45 студентов получили подарочные комплекты, в которые входили Стэнфордский календарь и бесплатный обед в ресторане *MacArthur Park*. Другая группа студентов (также из 45 человек) получила подарочные комплекты, в которые входили Стэнфордский календарь и сертификат на услугу профессионального фотографа (для создания автопортрета). Позже, в тот же день, студентам сообщили, что они могут обменять свой подарочный комплект либо на два бесплатных обеда в ресторане *MacArthur Park*, либо на проведение профессиональной фотосессии (услуга включала изготовление фотографии формата 8×10, двух фотографий формата 5×7 и одной фотографии формата “бумажник”). Результат оказался следующим: 81% членов группы, получивших подарочные комплекты “календарь/обед”, обменяли свои подарочные комплекты на два бесплатных обеда в ресторане *MacArthur Park*.

Вывод: люди не просто хотят сохранить имеющееся у них, а стремятся получить еще больше того, что у них уже есть!

3. Нарисуйте словесную картину, которая проиллюстрирует клиенту сложности (характеризующиеся умеренной степенью напряженности), с которыми он столкнется, отказавшись иметь дело с вами/вашей компанией. Иными словами, покажите ему, что он может потерять.

- В одном из экспериментов людей просили подбросить монетку, поставив на “орла” или “решку” десять долларов. Большинство участников согласились сыграть при условии возможного выигрыша 25 долларов и при возможном проигрыше десяти долларов! Иными словами, речь идет о соотношении между выигрышем и проигрышем 2,5:1 в ситуации, когда ставки на “орла” или “решку” составляют десять долларов!
- Исследование, связанное с реальной жизненной ситуацией: неприятие проигрыша более ярко выражено в случае, когда речь идет о личной безопасности, чем в случае, когда речь идет о деньгах. (Люди готовы на большее, чтобы защитить себя, а не свои деньги.) Неприятие проигрыша более ярко выражено в случае, когда речь идет о доходе, чем в случае, когда речь идет об отдыхе. (Утрата возможности отправиться на отдых переносится не столь тяжело, как утрата дохода.)

Вывод: люди стремятся избегать потерь. Определите, что может потерять ваш клиент, если откажется иметь дело с вами или вашей компанией, и нарисуйте ему красочные словесные картины ущерба, который он понесет в случае, если откажется от вашего предложения.

4. Не следует путать издержки, являющиеся следствием принятого альтернативного курса, и прямые расходы. Ваш клиент понимает разницу между тем и другим и пристально наблюдает за тем, как вы продвигаете свой бизнес. Описанное ниже исследование было проведено в двух городах на основе телефонного опроса по случайно выбранным номерам.

Сценарий 1. В торговой сети наблюдается нехватка модели автомобиля, пользующейся особой популярностью среди покупателей, и теперь клиентам приходится по два месяца ждать поступления этих автомобилей в продажу. Раньше компания-дилер продавала эти автомобили по прейскурантной цене. Теперь же их стоимость возросла на 200 долларов. Является ли такой подход приемлемым или нечестным?

- Приемлемый — 29%.
- Нечестный — 71%.

Сценарий 2. В торговой сети наблюдается нехватка модели автомобиля, пользующейся особой популярностью среди покупателей, и теперь клиентам приходится по два месяца ждать поступления этих автомобилей в продажу. Раньше компания-дилер продавала эти автомобили по цене, которая на 200 долларов ниже прейскурантной цены. Теперь же стоимость соответствует прейскурантной цене. Является ли такой подход приемлемым или нечестным?

- Приемлемый — 58%.
- Нечестный — 42%.

Сценарий 3. Компания, действующая в городе с депрессивной экономикой и высоким уровнем безработицы (правда, инфляция сохраняется практически на нулевом уровне), получает слишком маленькую прибыль. Руководство компании принимает решение снизить в этом году заработную плату своим работникам на 7%. Является ли такой подход приемлемым или нечестным?

- Приемлемый — 37%.
- Нечестный — 63%.

Сценарий 4. Компания получает маленькую прибыль. Она действует в городе с депрессивной экономикой и высоким уровнем безработицы, а инфляция составляет 12%. Руководство компании принимает решение повысить в этом году заработную плату своим работникам лишь на 5%. Является ли такой подход приемлемым или нечестным?

- Приемлемый — 78%.
- Нечестный — 22%.

Две указанные пары сценариев идентичны друг другу. (Сценарии 1 и 2 предполагают повышение цены автомобиля на 200 долларов; сценарии 3 и 4 означают, что заработная плата работников компании оказывается ниже уровня инфляции на 7%.) Однако реакции на каждый из этих вариантов различаются. Потребители не желают испытывать чувство, будто деньги уплывают из их карманов. Каждое предложение необходимо формулировать таким образом, чтобы клиент явственно ощущал возможность сэкономить. (Кстати, не следует исходить из того, что ваш клиент обладает достаточными математическими способностями.)

Освоение науки влияния

Выполните эти четыре мысленных упражнения со своими друзьями, в группах (идеальный вариант!) или самостоятельно.

1. Рассмотрите следующий сценарий.

Джон — умный, трудолюбивый, импульсивный, критически настроенный, решительный и довольно завистливый человек.

Марк — завистливый, решительный, критически настроенный, импульсивный, трудолюбивый и умный человек.

Как можно быстрее ответьте, кто из этих двух человек нравится вам больше, Джон или Марк?

Большинство людей выберут Джона. Причина этого довольно проста. Несмотря на то что для описания Джона и Марка были использованы одни и те же определения, сознание человека руководствуется принципом первоочередности: все, что вы узнаете о человеке впоследствии, ваш мозг буквально пропускает сквозь фильтр, сформированный на основе первого впечатления. В данном случае первой характеристикой Джона заявлен ум, а первой характеристикой Марка — завистливость. Воспринимаемая важность элементов любого перечня уменьшается по мере возрастания их порядковых номеров.

2. *Предложите двум людям, не проводя вычислений, в течение пяти секунд дать приблизительные ответы на приведенные ниже примеры на умножение.*

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

Средняя оценка ответа первой задачи — 512. А второй? 2250! Правильный ответ — 40 320.

Чем объясняется столь значительная разница в ответах? Чем объясняется еще большая разница между этими двумя оценками и правильным ответом? В каждом случае люди группируют между собой первые несколько чисел и на основе этой информации выдают результат.

3. Группе 1 (или первому человеку, если вы выполняете этот эксперимент лишь с двумя своими друзьями) покажите приведенные ниже слова и попросите запомнить их: “рискованный”, “дерзкий”, “независимый” и “настойчивый”.

Группе 2 покажите приведенные ниже слова и попросите их запомнить: “безрассудный”, “самоуверенный”, “индивидуалист” и “решительный”.

После этого каждому из участников эксперимента дается 15 секунд на то, чтобы описать Дональда, по профессии — парашютиста.

Описание, которое дают отдельные люди или группы, базируется главным образом на словах, которые они перед этим запомнили. Группа 1, как правило, описывает Дональда как свободную и независимую личность. Группа 2 описывает Дональда как безрассудного и легкомысленного типа.

Осознаете вы это или нет, все, что вы видите, слышите, читаете и представляете, влияет на то, что вы видите, слышите, читаете и представляете вслед за этим.

4. Повторите приведенное слово “кровь” пять раз, а затем продолжайте чтение.

“Кровь. Кровь. Кровь. Кровь. Кровь”.

Какого цвета сигнал должен загореться на светофоре, чтобы можно было продолжать движение?

Вы сказали “красного”?

Перечитайте предыдущий вопрос еще раз. Интересно, не правда ли?

Сейчас мы рассмотрели свойство человеческого восприятия придавать большее значение информации, поступающей в первую очередь. По сути, мы автоматически фильтруем

(или игнорируем) данные, которые противоречат уже имеющимся у нас сведениям, не задумываясь об истинной ценности новой информации.

Ключ к влиянию. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что значимость первого события, ситуации, послания и т.п. гораздо выше, чем значимость последующих. Первое впечатление влияет на наше восприятие всех последующих событий, ситуаций и т.п. Однако есть еще одна важная особенность человеческого восприятия: то, что случается последним (событие, ситуация и т.п.), также играет чрезвычайно важную роль в наших восприятии, представлениях и убеждениях.

Противоречат ли эти два вывода друг другу? Отнюдь! Человеческий мозг лучше запоминает то, что происходит первым и последним в череде событий, ситуаций и в жизни в целом. Взаимосвязь того, что случилось первым, с тем, что случилось последним (т.е. соотношение между первичностью и новизной), сама по себе достаточно интересна. Один из экспериментов показал, что в случае, когда два докладчика выступают друг за другом (без перерыва), первый докладчик, как правило, воспринимается аудиторией доброжелательнее. Однако когда докладчики (например, кандидаты на руководящую должность) могут выбирать между произнесением речи перед группой на этой неделе или на следующей неделе, им следует отдать предпочтение второму варианту, поскольку люди (когда отправятся к урнам для голосования за того или иного кандидата) к тому времени уже забудут о том, что происходило на прошлой неделе, и победит эффект новизны докладчика, произнесшего речь последним. При выборе, какому из вариантов — быть первым или последним — следует отдать предпочтение, определяющим фактором может служить время, которое пройдет

между первым и последним событиями. Чем короче этот промежуток времени, тем предпочтительнее оказаться первым. Чем продолжительнее этот промежуток времени, тем желательнее оказаться последним.

Разрешите задать вам несколько вопросов.

- Помните ли вы первую школу, в которой вы начали учиться?
- Помните ли вы вторую школу, в которой продолжили свое обучение?
- Помните ли вы человека, которого поцеловали впервые в своей жизни?
- Помните ли вы человека, которого поцеловали вторым?
- Помните ли вы первую квартиру, в которой начали жить самостоятельно?
- Помните ли вы свою вторую квартиру?
- Помните ли вы свой первый автомобиль?
- Помните ли вы свой второй автомобиль?
- Помните ли вы свою первую работу?
- Помните ли вы свою вторую работу?

В общем, вы поняли, к чему я клоню!

Итак, как следует из сказанного выше, хуже всего запоминается то, что происходило между первым и последним событиями! Мы хорошо помним то, что произошло первым и последним. Как можно было бы на практике воспользоваться этими поучительными выводами?

Чтобы заставить людей воспринять ваше послание, необходимо прежде всего произвести на них сильное впечатление, ошеломить их чем-нибудь — неожиданным обещанием, широкой улыбкой — словом, чем-либо таким, что создаст “сцену”, на которой будут происходить все последующие

события. Помните: начало запомнится вашим собеседникам или клиентам лучше всего и будет служить фильтром для восприятия ими событий, происходящих впоследствии.

А теперь возьмите бумагу и карандаш.

Выберите один из каждой пары приведенных ниже вариантов (учтите, вы играете на деньги!).

- Вариант А. Гарантированное получение 240 долларов.
- Вариант В. Получение 1000 долларов с вероятностью 25%, отсутствие какого-либо выигрыша с вероятностью 75%.

Снова выберите из двух приведенных ниже вариантов тот, которому вы отдаете предпочтение.

- Вариант С. Гарантированная потеря 750 долларов.
- Вариант D. Потеря 1000 долларов с вероятностью 75%, отсутствие каких-либо потерь с вероятностью 25%.

В результате проведения соответствующих исследований Канеман и Тверский (Kahneman and Tversky, 1984) пришли к выводу, что 84% людей из вариантов А и В отдают предпочтение варианту А.

Первый ключ. Когда человек держит “синицу в руке”, он не очень-то склонен гоняться за “журавлем в небе” с риском потерять то, что у него уже есть.

Второй ключ. Вместо того чтобы ограничиться гарантированной потерей, люди готовы рискнуть еще большей потерей, если при этом им предоставляется шанс остаться “при своих”, т.е. закончить игру с нулевым результатом. (Вот почему в казино висят такие массивные люстры, вот почему там выступают известные певцы и артисты и вот почему игорные дома арендуют лучшие гостиничные номера в мире.)

Когда люди испытывают боль или понесли ощутимую потерю, они готовы потратить еще больше, чтобы компенсировать эту потерю или избавиться от боли, даже если шансы на успех невелики.

73% людей выбирают варианты А и D, несмотря на то, что лучшим — и более логичным — вариантом является сочетание В и С. Такова уж особенность человеческого мышления. Мы пытаемся все рационализировать. Сначала мы делаем эмоциональный выбор, а затем рационализируем его (пытаемся найти ему логическое объяснение даже в том случае, когда этот выбор очевидно неудачен).

Большинство людей реагируют на страх потери и угрозу боли гораздо сильнее, чем на возможность приобрести или выиграть что-либо.

Третий ключ. Реакция (и ответные действия) людей на вашу идею, товар или высказывание во многом зависит от того, как оформлено (“подано”) ваше предложение.

Тот факт, что большинство людей реагируют на страх потери и угрозу боли гораздо сильнее, чем на возможность приобрести или выиграть что-либо, не означает, что, стремясь оказать влияние на других людей, вы должны обращаться к ним исключительно на языке страха или угроз. Во многих ситуациях страх или боль способны лишь отвернуть людей от вас и обречь на неудачу все ваши попытки в чем-либо их убедить.

Научившись балансировать в своих посланиях между запретами, угрозами потерь и страхом, а с другой стороны — разрешениями, приобретениями и прочими позитивными сообщениями, вы сможете добиваться таких успехов в целенаправленном влиянии на людей, о которых не смели даже мечтать.

Мы гордимся своими умственными способностями, своим умением принимать правильные решения, контролировать ситуацию, руководить другими людьми... до тех пор, пока не осознаем истинного положения вещей. Увы! Мы зачастую реагируем на слова и поступки других людей так, что найти этому какое-либо рациональное объяснение не представляется возможным. Понимание большинства механизмов типа “стимул/реакция”, “окружение/реакция”, “формулировка/реакция”, “восприятие/реакция” поможет вам научиться принимать решения, близкие к идеальным, и влиять на людей максимально эффективными способами.

Приведу результаты одного исследования, которое охватывало 1193 участника и результаты которого были опубликованы в 1987 году в медицинском журнале *New England Journal of Medicine*.

Какому из двух видов лечения раковых заболеваний — хирургическому вмешательству или лучевой терапии — отдают предпочтение специалисты? Ответ на этот вопрос зависит от того, как он сформулирован!

Если при формулировании этого вопроса указывалось, что “хирургическое вмешательство обеспечивает 68-процентную вероятность выживания пациента спустя год после такого вмешательства”, то примерно 75% специалистов-медиков отдавали предпочтение хирургическому вмешательству. Если тот же вопрос формулировался с точки зрения количества смертельных исходов (“32% пациентов умирали спустя год после хирургического вмешательства”), хирургическое вмешательство называли предпочтительным вариантом лечения лишь 58% специалистов-медиков.

Четвертый ключ. Разные варианты формулировки одного и того же предложения способны радикально влиять на принимаемые клиентами решения.

Гипнотическое запутывание

Доктор медицины Милтон Эриксон — знаменитый гипнотерапевт XX века — погружал своих пациентов в состояние транса путем запутывания, отвлекая их от мыслей, заставлявших сопротивляться ему и гипнотическому воздействию в целом. Эриксон полагал, что какое бы внушение ни последовало за применяемой им тактикой запутывания, оно будет с большей готовностью воспринято пациентами и скорее достигнет желаемого результата.

Что касается применения методов гипнотического запутывания в продажах, самые экстремальные из них могут привести к повышению сопротивления. Но простые стратегии, сопровождающиеся элегантной формулировкой, зарекомендовали себя как весьма эффективный механизм влияния.

Пример 1: исследование продажи маленьких кексов

Продавцы маленьких кексов использовали следующие варианты ответов на вопросы о стоимости своего товара.

Контрольный вариант: “Эти небольшие кексы стоят 50 центов; они просто восхитительны”.

Умеренное искажение: “Эти половинки кексов стоят 50 центов; они просто восхитительны”.

Сильное искажение: “Эти *маленькие пирожные*¹ стоят 50 центов; они просто восхитительны”.

Какой из этих вариантов ответа оказался самым эффективным с точки зрения продажи?

¹ в оригинале — “petits gâteaux”, т.е. слова “маленькие пирожные” произносились по-французски — *Примеч. ред.*

- Умеренное искажение: 74%.
- Значительное искажение: 67%.
- Контрольный вариант: 46%.

Может быть, подобный подход следовало бы использовать не только для продажи кексов?

Пример 2: исследование сбора пожертвований

Студенты, собирающие пожертвования в пользу некой благотворительной организации *Richardson Center* (“Центр Ричардсона”), переходя от дома к дому, просили людей пожертвовать “немного денег” в контрольном варианте и “денег немного” (только эти два слова) в варианте с искажением.

В третьем варианте использовались слова “денег немного”, причем в названии организации слова также переставлялись, это название звучало неправильно: *Center Richardson* (“Ричардсона Центр”). Таким образом, этот вариант включал значительное искажение.

Результаты эксперимента оказались такими.

- Искажение: пожертвования дали в 65% домов.
- Контрольный вариант: пожертвования дали в 30% домов.
- Значительное искажение: пожертвования дали в 25% домов.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать метод гипнотического запутывания при продаже своей идеи или товара (или самого себя)? Перечислите три способа.

Метод корректировки

Существуют разные способы назвать клиенту цену своего товара, услуги, идеи и т.п. Рассмотрим два из них.

1. “Цена этих небольших кексов — 50 центов”.
2. “Эти небольшие кексы обычно продавались по доллару за штуку, но сейчас они стоят 50 центов”.

Какова разница между двумя этими формулировками? *Колоссальная.* Конечно же, второй вариант предпочтительнее. Мы сообщаем своему клиенту, что изменили (скорректировали) цену *в лучшую сторону*. Эффективность этого метода заключается в том, что сначала мы ошарашиваем клиента прежней (завышенной) ценой, а затем сообщаем ему новую, гораздо более приемлемую.

Как можно воспользоваться этим приемом для собственной выгоды? Сообщите своему клиенту, что раньше цена ваших велосипедов составляла 129,95 долларов, а сейчас — всего лишь 99,95 долларов! Людям всегда приятно чувствовать себя экономными; осознавать, что товар, который они собираются купить, раньше продавался гораздо дороже, чем сейчас.

Премия: ценовые градации

Американцы представляют любые денежные суммы в тех денежных знаках, с которыми они каждый день имеют дело. В США имеют хождение купюры достоинством 1 доллар, 5 долларов, 10 долларов, 20 долларов, 50 долларов и 100 долларов. Эти суммы мы называем “ценовыми градациями”. Каждая ценовая градация — это сумма, превышение которой заставляет покупателя колебаться или даже вообще отказаться от покупки.

Продавцы предпочитают выставять такие цены, как 0,99 долларов; 9,95 долларов; 19,95 долларов, 99,95 долларов и т.п.

Что можно сказать по поводу цены 20 тысяч долларов? Намного ли дешевле автомобиль за 19 995 долларов того, за который запрашивают 20 195 долларов?

Упражнение. Каким образом вы могли бы прямо сегодня воспользоваться в своем бизнесе методами корректировки и ценовых градаций? Перечислите по три способа.

Людям очень приятно чувствовать себя экономными; сознавать, что товар, который они собираются купить, раньше продавался гораздо дороже, чем сейчас.

Почему люди принимают неудачные решения и как помочь им избегать ошибок

Наш жизненный опыт в значительной мере представляет собой сочетание нашего душевного состояния, отношений с другими людьми, поступков и решений и их результатов. Чтобы добиться значительных успехов в какой-либо сфере, необходимо уметь принимать решения, близкие к идеальным. Понимание сути процесса принятия решений позволит вам не только эффективно влиять на окружающих, но и самосовершенствоваться, как можно чаще добиваясь побед и как можно реже испытывая горечь поражения.

Не наступил ли удобный момент для того, чтобы изменить свою карьеру?

- Какому предложению по работе отдать предпочтение?
- Жениться ли на этой девушке?

- Разводиться ли с женой?
- Стоит ли покупать этот автомобиль?
- Купить ли этот дом?

Прежде чем принимать столь важные и ответственные решения, рекомендую вам ознакомиться с приведенными ниже результатами исследований. Итак, в большинстве случаев:

- люди, добившиеся благоприятного результата, уверены, что сумели принять единственно правильное решение, даже когда на самом деле этот благоприятный результат явился следствием удачного (случайного) стечения обстоятельств;
- принимая решения, люди склонны придавать чрезмерное значение испытываемым ими огорчениям и страданиям, преувеличивая их важность примерно в 2,5 раза (люди нуждаются не столько в том, чтобы испытывать счастье, сколько в том, чтобы избегать огорчений и страданий);
- вместо того чтобы принимать рациональные решения, люди пытаются найти рациональные оправдания решениям, принимаемым под воздействием эмоций;
- люди гораздо чаще принимают решения, руководствуясь эмоциями, а не рациональными соображениями;
- люди гораздо чаще принимают решения на основе собственного опыта, а не логики и здравого смысла;
- люди принимают решения под влиянием социальных структур, оказывающих на них воздействие (женщина, сомневающаяся, сохранить ли беременность, и обратившаяся за консультацией в Центр планирования семьи, наверняка получит не такой совет, какой ей мог бы дать консервативно настроенный пастор);

- люди обычно принимают решения самостоятельно, вместо того чтобы посоветоваться со своими родственниками, друзьями или знакомыми, общение с которыми, возможно, позволило бы взглянуть на проблему с новой, неожиданной точки зрения;
- люди даже не подозревают о невероятной силе слов, которые используются для постановки вопроса, и о том, как тот или иной способ формулирования одной и той же мысли может отразиться на принимаемом решении;
- люди даже не подозревают, как конкретная постановка вопроса может повлиять на их мнение — совершенно незаметно для них самих. (Сравните два варианта: (1) “Вам еще не надоело сидеть за рулем этой рухляди?” и (2) “Не хотите ли купить новый автомобиль?”);
- люди стремятся избегать риска;
- многим людям не удастся правильно оценить вероятность наступления (или ненаступления) тех или иных событий;
- люди склонны отдавать предпочтение “синице в руке” даже в случаях, когда это лишено всякого смысла. Например, они предпочитают иметь свои гарантированные 100 долларов, не соглашаясь на альтернативу — с вероятностью 50:50 получить 250 долларов;
- люди нередко принимают решения, не имея четкого представления о том, насколько велика вероятность наступления тех или иных событий (иными словами, люди очень плохо разбираются в основах математики, статистики и теории вероятности).

Дело даже не в том, что большинство из нас принимают множество плохих решений. Гораздо хуже то, что мы

склонны переоценивать (сильно переоценивать!) свою способность принимать правильные решения. Обычно люди хорошо помнят свои удачные решения и потому считают большинство своих решений правильными. Но и это еще не все! Мы склонны переоценивать все, что касается нас самих, начиная с величины дохода за прошлый год и заканчивая успеваемостью в школьные годы. Вот лишь несколько примеров.

- 96% всех мужчин считают, что их внешние данные не ниже — и, возможно, даже выше — среднего уровня.
- 94% всех женщин считают, что их внешние данные не ниже — и, возможно, даже выше — среднего уровня.

Что же неправильного в этих суждениях? Очевидно, что в действительности лишь 51% мужчин и женщин могут рассчитывать на то, что их внешние данные окажутся не ниже — и, возможно, даже выше — среднего уровня. Остальные 49% обязательно окажутся ниже среднего уровня.

- 91% всех руководителей компаний считают свои решения хорошими или очень хорошими.

Тем не менее, 80% компаний прекращают свое существование в течение первых четырех лет с момента их основания, а 90% произведенного товара не приносит прибыли.

Чем же объясняются столь значительные расхождения между восприятием людьми собственных способностей и реальными результатами их действий?

Итак, учитывая эти чрезвычайно интересные сведения, можно прийти к выводу, что, получив дельный, квалифицированный совет от своего брокера, агента, адвоката, лечащего врача или близкого родственника, мы можем существенно повысить вероятность принятия удачного решения.

Однако не торопитесь удовлетворенно потирать руки, пока не ознакомитесь с приведенным ниже примером того, насколько люди бывают склонны преувеличивать ценность советов, полученных от специалистов.

Примерно 20% менеджеров взаимных акционерных фондов умеют подбирать акции, прибыльность которых превышает индекс S&P 500 (который часто называют “рынком”). Иными словами, лишь 20% специалистов — людей, зарабатывающих за год миллионы долларов благодаря своей способности удачно подобрать акции и превзойти показатели “рынка” — подтверждают свое право называться специалистами. Об этом никогда не следует забывать. 80% лучших в мире профессиональных инвесторов, в распоряжении которых имеются данные компьютерного анализа и множество другой необходимой информации, не в состоянии добиться более высоких результатов, чем случайный человек, который, по его же собственному утверждению, ничего не смыслит в рынке и просто инвестирует свои деньги в 500 компаний, входящих в перечень S&P 500!

Почему же эти специалисты не могут решить, какие именно акции следует купить, чтобы превзойти показатели “рынка”?

- Прошлые показатели *не всегда* могут служить надежным индикатором будущих результатов... однако большинство специалистов по-прежнему принимают инвестиционные решения так, словно они ничего об этом не знают.
- Большинство специалистов не учитывают факторы, оказывающие реальное влияние на будущие результаты.
- Большинство специалистов просто верят всему, что говорится в рекламных роликах, создававшихся с их непосредственным участием.

Практически любое решение, принимаемое нами в бизнесе, отношениях с другими людьми и жизни в целом, является функцией вероятности. Это означает, что мы не можем знать заранее результат принимаемого нами решения. Когда мы садимся в автомобиль и отправляемся на работу, то считаем (принимаем решение), что рядом с нами едут на работу люди, такие же осторожные и так же свято соблюдающие правила дорожного движения, как и мы. Учитывая, что соблюдение правил дорожного движения требует особой внимательности и концентрации со стороны всех участников дорожного движения, может показаться, что такое решение является довольно рискованным. Однако в действительности вероятность попасть в дорожную аварию со смертельным исходом (например, в результате того, что какой-то автомобиль врежется в ваш автомобиль) чрезвычайно мала. В данном случае наш повседневный опыт и возникающая у нас “иллюзия контроля ситуации” (я соблюдаю правила дорожного движения, поэтому все должно быть хорошо) указывают нам на то, что, несмотря на значительное число дорожных происшествий, наша поездка на работу завершится благополучно. Поэтому мы бесстрашно отправляемся в путь.

Однако та же совокупность факторов может действовать в процессе принятия решений в противоположном направлении.

Миллионы людей ежедневно покупают лотерейные билеты. Лотерея — один из самых безнадежных способов выиграть деньги. Вероятность проигрыша составляет 55 000 000 : 1. Конечно же, кто-то обязательно выиграет даже в этом случае, однако давайте прикинем наши шансы. Если вы — тот, кого 40 раз поразила молния и кто 20 раз погибал в авиакатастрофах, значит, именно вы и есть тот человек, которому повезет в лотерею. Правда, однако, заключается

в том, что ни вам, ни мне, скорее всего, так никогда и не повезет выиграть в лотерею. Покупка лотерейного билета — решение, глупее которого трудно придумать. В конце концов, если вам некуда девать свои деньги, возьмите долларовую или десятидолларовую купюру и бросьте ее в огонь.

А как же “легкие” игры типа лото? Там, где вы можете выиграть 500 долларов, нужно уплатить один доллар и угадать лишь три цифры. В диапазоне от 000 до 999 заключено ровно 1000 чисел. Таким образом, вероятность выигрыша вами 500 долларов составляет один шанс из тысячи. Это означает, что вы почти наверняка получите свои 500 долларов, но... предварительно потратив около 1000 долларов. Иными словами, вы должны выложить из собственного кармана 1000 долларов за реальную возможность выигрыша, однако государство (или спонсор лотереи) вернут вам только половину этой суммы. Я не знаю, сколько зарабатываете вы, читатель, но очень многие люди зарабатывают не более 500 долларов в неделю, поэтому у меня возникает подозрение, что государство, которое организует розыгрыш лотереи, на самом деле взимает “налог на глупость” с тех простаков, которые согласны играть с ним в эту нечестную игру. И все же, возразите вы, бывают счастливики, которые принимают участие в игре с шансами на выигрыш 1 к 1000 и с первого раза выигрывают 500 долларов! Разумеется. Однако покупать лотерейный билет только потому, что он *может* выиграть, — большая глупость.

Итак, в чем же секрет принятия правильных решений?

Ключ к влиянию. Какова вероятность наступления какого-либо события по сравнению с возможной отдачей при наступлении этого события? Если эта отдача превышает степень риска, тогда соответствующее решение является правильным, даже если вы в конечном счете ошибетесь. Если же

отдача оказывается меньше степени риска, тогда принятое вами решение будет неправильным, даже если вам повезет.

Пример. В прошлом году я выиграл приличную сумму на “Суперкубке” (кубок США по американскому футболу. — *Примеч. пер.*). Я разработал систему, с помощью которой можно предсказывать результаты футбольных матчей. Так, я определил, что “Нью-Инглэнд” должна побеждать “Сент-Луис” примерно в 30% случаев. Казино предлагало около 450 долларов за каждую стодолларовую ставку, если “Нью-Инглэнд” действительно победит “Сент-Луис”. Было очень нелегко ставить деньги на “Нью-Инглэнд” (поскольку в этом случае они должны были проигрывать примерно в 60% случаев в этой игре), но, несомненно, потому, что они должны были выигрывать примерно в 30% случаев (если предположить, что данная система правильна) и казино было готово выплачивать более чем вдвое против этих шансов, у меня не было иного выбора, как сделать все свои ставки на “Нью-Инглэнд”. Иными словами, согласно моей системе, казино должно было выплачивать лишь 200 долларов (в дополнение к возврату моих 100 долларов), но предлагалось 450 долларов! Я должен был сделать ставку — и я ее сделал. И, как показала игра, не ошибся. Моя теория подтвердилась.

Итак, “Нью-Инглэнд” могла проиграть, но ставка на эту команду все равно была оправданной, поскольку в случае моего выигрыша казино было готово заплатить мне вдвое больше, чем им следовало бы заплатить. Конечно же, нет ничего приятного в осознании того, что решение оказалось неправильным, однако в любом случае вы можете научиться принимать лучшие из возможных решений. К этому вопросу мы еще не раз вернемся в следующих главах.

Иногда бывает нелегко оценить вероятность наступления тех или иных событий в своей жизни.

- “Если я куплю этот карманный компьютер, окупятся ли мои затраты?”
- “Стану ли я счастливее, если разведусь с ним?”
- “Будет ли мне лучше, если я женюсь на Джейн, а не на Бетти?”
- “Смогу ли я найти лучшую работу, если откажусь от нынешней?”
- “Стану ли я счастливее, если займусь этой работой?”
- “Станет ли Билл/Бонни хорошим мужем/женой, если я выйду за него замуж/женюсь на ней?”
- “Если мы решим завести ребенка, не будет ли у него врожденных пороков развития?”

В этих и подобных случаях бывает очень трудно выбрать правильное решение, поскольку такие ситуации заключают в себе многочисленные переменные, каждую из которых необходимо учесть. (Следует также помнить, что после принятия окончательного решения большинство людей не склонны менять свою точку зрения, поскольку такой шаг может показаться неправильным им самим, членам их группы или обществу в целом.)

8

Применение законов влияния

Вы едете в автомобиле. Вам приходится останавливаться на красный сигнал светофора, уступать дорогу в случаях, предусмотренных правилами дорожного движения и даже ограничивать скорость движения автомобиля (по крайней мере, когда вы замечаете патруль дорожно-постовой службы!). Во всех этих случаях речь идет о довольно простых законах. С другой стороны, законы, созданные для обеспечения безопасности граждан, далеко не всегда идеальны и не всегда “работают”.

Такие универсальные физические законы, как закон всемирного тяготения, никогда не нарушаются. Если вы сбросите десять тысяч бейсбольных мячей с крыши небоскреба,

все эти мячи, несомненно, упадут на землю и, возможно, нанесут кому-то увечья. Ни один из мячей не взлетит в небо.

Если вы будете соблюдать законы, создаваемые обществом, то сохраните свою жизнь и благополучие и к тому же сэкономите немалые деньги (скажем, на штрафах за нарушение правил дорожного движения).

Законы влияния имеют не очень много общего как с законами, создаваемыми обществом, так и с универсальными физическими законами. Более того, большинство людей даже не подозревают о существовании законов влияния. Если они и пытаются действовать согласно этим законам, то исключительно на подсознательном уровне. Однако за нарушение законов влияния приходится дорого расплачиваться.

Если люди подсознательно следуют законам, принятым в социуме, они чувствуют себя комфортнее и гораздо успешнее взаимодействуют с окружающими. В противном случае они сталкиваются со множеством проблем, ухудшают отношения с другими людьми, зарабатывают меньше денег, оказываются в числе главных кандидатов на увольнение в случае массовых сокращений и т.п. Короче говоря, нарушать законы влияния означает создавать себе лишние проблемы.

Общение и взаимодействие с другими людьми — важнейшая сфера жизни каждого из нас. Законы, с помощью которых можно управлять процессом общения между людьми, действенны и в процессе заключения торговых сделок.

Да, один раз проехав на автомобиле на красный свет светофора, вы, вполне возможно, не собьете ни в чем не повинного пешехода. Однако, раз за разом нарушая соответствующие законы, вы резко повышаете вероятность возникновения проблем. То же самое можно сказать о законах влияния.

Само существование законов продажи у многих вызывает сомнения. Неужели для таких эфемерных явлений, как общение продавца и покупателя или двоих коллег, характерны особые закономерности?

Подумайте. В результате эволюции человеческого рода, которая длится уже не один миллион лет, представители рода человеческого усвоили, что для достижения успеха им придется вступать в отношения сотрудничества с другими людьми. Установление контактов с окружающими и достижение согласия с их стороны — абсолютно необходимые условия для продолжения существования человеческого общества.

Из этой главы вы узнаете о десяти законах влияния. Неуклонное следование каждому из этих законов позволит вам успешно добиваться согласия со стороны собеседников и деловых партнеров. Твердое следование каждому из этих законов в большинстве ситуаций, возникающих в вашем бизнесе, приведет к тому, что любая продажа будет вам по плечу. Кроме того, вы неминуемо придете к выводу, что торговля — весьма увлекательная, иногда непростая, но в любом случае благодарная работа.

1. Закон взаимности

Когда кто-либо дает вам нечто такое, что представляет для вас несомненную ценность, у вас немедленно возникает желание отблагодарить этого человека.

Предположим, сегодня 24 декабря, канун Рождества; вы только что вынули из своего почтового ящика целый ворох поздравительных открыток. Разглядывая их, вы наталкиваетесь на поздравление с Рождеством от человека, которому вы забыли (или почему-то не пожелали) отправить поздравление. О ужас! «Дорогая, не осталось ли у нас хотя бы одной чистой рождественской открытки?»

“Мне кажется, парочка открыток еще осталась. Посмотри в выдвижном ящике письменного стола”.

“Уф-ф, слава Богу!” Вы выдвигаете ящик и с облегчением обнаруживаете там пару пустых открыток. Но — вот незадача! — у вас закончились конверты. Вы переворачиваете все вверх дном и обнаруживаете конверт. Правда, по размеру он не подходит для найденной вами открытки. Ну да не беда, как-нибудь втиснем!

Вы быстро вписываете в эту открытку несколько слов от себя лично (т.е. персонализируете ее). С горем пополам втискиваете открытку в конверт и даже вкладываете семейное фото и вырезку из местной газеты, в которой упоминается ваша фамилия (в самом выгодном для вас свете).

“Дорогая, я скоро вернусь. Сбегаю отправить письмо”.

Почему вы так торопитесь на почту?

Потому что на конверте должен быть проставлен почтовый штемпель с датой до наступления Рождества! Если на штемпеле будет указано 24 декабря, значит, вы успели, т.е. позаботились о том, чтобы поздравительная открытка была отправлена вашему адресату вовремя. Если бы на штемпеле было указано 26 декабря, это означало бы, что ваш адресат — далеко не самый главный для вас человек, о котором можно и не вспомнить вовремя и который не заслуживает вашего внимания. Вы торопитесь на почту потому, что осознаете всю важность взаимности.

В детстве вас учили не жадничать и делиться своими игрушками, сладостями, местом и временем с другими детьми. Вас отчитывали, когда вы проявляли эгоизм, но поощряли дружескими улыбками и поглаживанием по голове, когда вы проявляли внимание к своим близким и заботу о них. Таким образом, важность закона взаимности вы познали в самом раннем детстве.

Величайшие личности нашего времени и настоящие знатоки маркетинга никогда не забывают вручить своим клиентам подарок (я имею в виду отнюдь не визитную карточку).

- Кусочек-пробник туалетного мыла.
- Упаковка-пробник мюсли.
- Пачка поздравительных открыток от какого-либо благотворительного общества.
- Маленький флакончик-пробник шампуня.

Все это примеры того, что принято называть “предложением о взаимности”. Такая практика чрезвычайно проста и в то же время действенна. Если ваш товар отвечает критериям высшего качества и представляет собой нечто такое, чем может воспользоваться любой человек, отправьте небольшой образец “на пробу”, и клиенты охотнее купят этот товар, оказавшись в следующий раз в магазине или даже обратившись непосредственно к вам.

Во-первых, они отнесутся к этому товару как к чему-то такому, чем они уже пользовались. Человеческий мозг обращает внимание в первую очередь на то, что ему уже знакомо. (Не правда ли, вы чаще обращаете внимание на автомобили той же марки и того же цвета, что и ваш собственный?)

Как свидетельствуют результаты многочисленных исследований, закон взаимности — самый мощный закон убеждения в процессе продажи. Но тут есть свои нюансы.

- Если вы занимаетесь продажей полисов страхования жизни, вы не можете бесплатно выдать человеку страховой полис, реальная стоимость которого составляет 10 тысяч долларов.
- Если вы занимаетесь продажей недвижимости, вы не можете бесплатно (на пробу) одолжить человеку ванную комнату.

- Если вы — лектор, вряд ли вы согласитесь бесплатно читать лекции.
- Если вы работаете фондовым брокером, вы не можете вручить клиенту в качестве подарка 100 акций компании *Microsoft*.

Что делать, если у вас нет возможности раздавать потенциальным клиентам небольшие порции своего товара или услуги “на пробу”? Как в таком случае воспользоваться законом взаимности?

Предложите человеку что-либо такое, что представляет для него несомненную ценность, и он почувствует себя обязанным поступить подобным образом и по отношению к вам.

Чтобы воспользоваться преимуществами, которые обеспечивает закон взаимности, не обязательно раздавать потенциальным клиентам бесплатные образцы товара или предоставлять пробные услуги. Подойдет все, что представляет для него несомненную ценность. Мой излюбленный метод — пригласить человека в ресторан или поделиться с ним ценной рекомендацией относительно ведения его бизнеса или методов повышения его доходов. Это не только позволяет склонить потенциального клиента к проявлению взаимности, но и удовлетворяет одну из 16 фундаментальных человеческих потребностей (желание хорошо поесть). Ценные рекомендации, особенно основанные на эксклюзивных сведениях, также представляют собой весьма элегантный способ побудить человека к взаимности. Даже сравнительно простая, но неожиданная для клиента идея может помочь ему заработать за год дополнительно сотни и даже тысячи долларов.

Хочу поделиться с вами одним секретом.

Часть своих денег я храню на счете в *Strong Funds Money Market*. Этот фонд выплачивает более высокие проценты по вкладам, чем любой из банков; кроме того, мои деньги находятся в полной безопасности. При этом можно выписывать чеки, действуя так же, как в случае чекового счета. Если вы воспользуетесь этим секретом дополнительного заработка, я буду счастлив, что мне удалось помочь вам.

Теперь я хочу поделиться с вами еще одним секретом. Фонд *Strong Advantage Fund* еще лучше, чем *Strong Funds Money Market*! Процентная ставка здесь на 1–3% выше, чем в *Strong Funds Money Market*; к тому же здесь также можно выписывать чеки для снятия денег с вашего счета. Если вы заберете 10 тысяч долларов из банка или с депозитного сертификата и вложите эти деньги в *Strong Advantage Fund*, то увеличите свои годовые проценты на этот вклад на 2–3% (по сравнению с тем, что вы могли бы получить в банке или по депозитному сертификату). Мой совет позволит вам получать дополнительно 300 долларов в год. Вопрос: сколько экземпляров этой книги вы могли бы раздать бесплатно своим друзьям и знакомым в обмен на мой совет стоимостью 300 долларов? Какие чувства ваши друзья и знакомые будут испытывать по отношению к вам после того, как вы совершенно бесплатно предоставите им возможность ознакомиться с самыми современными и эффективными способами продажи, содержащимися в этой книге?

Ниже приводится описание нескольких креативных идей относительно недорогих подарков потенциальным клиентам.

Страхование жизни и финансовые услуги

Предоставьте своему клиенту перечень самых выгодных вариантов инвестирования за последние три года (даже если этот перечень содержит информацию, которая представляет в самом выгодном свете ваших конкурентов!). Подарите наглядную схему, содержащую список вопросов, которые следует задавать, чтобы определить законность предлагаемых инвестиционных вариантов, а также просьб о пожертвованиях в пользу благотворительных организаций.

Недвижимость

Оцените величину ссуды, которую придется взять клиенту, и составьте несколько амортизационных таблиц, демонстрирующих, как небольшие ежемесячные дополнительные выплаты сократят на годы срок выплаты ссуды, сэкономят клиенту десятки тысяч долларов и обеспечат ему долгосрочную финансовую свободу. Если ваш клиент уже вкладывает каждый свой цент в 30-летний ипотечный залог, подарите ему буклет, в котором рассказывается о том, как выполнять простейшие ремонтные работы по дому, как найти хороших мастеров по ремонту, которые смогут привести его дом в порядок, и как поддерживать свой дом “в товарном виде” на тот случай, если потребуется его продать.

Автомобиль

Если вы продаете замечательный автомобиль, предоставьте своему клиенту копию статьи из недавнего номера *Consumer Reports*, в которой ваш автомобиль сравнивается с другими автомобилями аналогичного класса. Если вы продаете неплохой автомобиль, который, однако, не относится к классу “очень хороших”, подарите своему клиенту буклет, раскрывающий суть сравнительно дешевой эксплуатации вашего

автомобиля и достаточно высокой его стоимости в случае перепродажи.

То, что взаимность чрезвычайно эффективна, — научно доказанный факт. Задача заключается лишь в том, чтобы ваш подарок воспринимался клиентом как нечто, представляющее для него несомненную ценность. Традиционные фирменные подарки, такие как авторучки или деловые блокноты, могут по-разному восприниматься клиентами: кому-то интересно получать такие подарки, а кому-то — нет. С опытом вы научитесь безошибочно определять “тип” каждого из клиентов и то, что следует подарить каждому из них.

Не так уж важно, во что вам обошелся подарок. Важно то, какую ценность этот подарок представляет для вашего клиента.

Упражнение. Каким образом вы можете применить закон взаимности при продаже ваших товаров или услуг? Постарайтесь дать как можно более подробный ответ.

2. Закон времени

Изменив временную перспективу клиента, можно склонить его к принятию другого, более приемлемого для вас решения.

Время — весьма тонкий механизм, влияющий на наше отношение к окружающему нас миру. Как бы богаты или бедны мы ни были, время — это то достояние, которым в равной степени владеем все мы. По сути, каждому человеку по-настоящему принадлежит только данный момент его собственного жизненного опыта.

Когда вы знакомитесь со своим клиентом, он сразу начинает сравнивать вас — на подсознательном уровне — со всеми другими людьми, которые встречались ему до сих пор.

В этом случае перед вами стоят две цели. Вы должны каким-либо образом выделить себя на фоне всех остальных людей, с которыми доводилось общаться вашему собеседнику, и кроме того, вы должны сместить его временной фильтр из прошлого в настоящее или будущее. Эмоциональные реакции людей увязаны с разными стимулами. Выступая одним из этих стимулов, вы вызываете у своих собеседников положительные или отрицательные реакции. Примечательно, что эти реакции вовсе не обязательно связаны именно с *вами*! Так, если вы — дистрибьютор, а эмоциональная реакция на всех дистрибьюторов у вашего собеседника негативна, то, появляясь в дверях своего потенциального клиента, вы уже несете на себе клеймо “назойливого парня”.

Даже если в процессе общения вам удастся переломить негативное мнение о себе, когда в следующий раз вы придете к этому клиенту, его мозг снова настроится на волну “назойливого парня”. Почему? Во-первых, за это время ему наверняка придется столкнуться со многими невежами, выдающими себя за продавцов. Во-вторых, его эмоциональная память о прошлых событиях не сотрется в результате одной (и к тому же весьма непродолжительной) встречи с вами!

Чтобы стать специалистом по изменению временной перспективы, вы должны научиться избавлять людей от влияния эмоций и прошлого опыта, хранящегося в их памяти. Вы должны уметь заставить их взглянуть на предлагаемый вами товар или услугу с другой временной перспективы — “здесь и теперь”.

Фактор времени играет огромную роль в процессе принятия решений. Нельзя не рассмотреть три фундаментальных способа восприятия людьми времени: прошлое, настоящее и будущее.

Прошлое. О некоторых людях говорят, что они буквально “живут в прошлом”, т.е. используют прошлое в качестве

вехи, относительно которой они и принимают все свои решения. Такие люди зачастую либо неисправимые циники, либо постоянно пребывают в депрессии. Правда, надо отдать им должное — они действительно принимают меньше плохих решений, чем остальные люди. Они всегда настороже и именно поэтому совершают меньше ошибок, чем другие. Недостаток данного подхода — склонность упускать благоприятные возможности.

- Однажды меня уже облапошили люди вроде вас.
- Когда-то я уже имел несчастье пообедать в таком же ресторане, как ваш.
- В прошлый раз, когда я покупал автомобиль, меня надули.
- От таких, как вы, у меня всегда одни неприятности.
- Каждый раз, когда я пытаюсь вложить деньги в какие-либо ценные бумаги, на фондовом рынке случается обвал.

Это типичные высказывания людей, которые привыкли пропускать всю поступающую к ним информацию через фильтр своего прошлого опыта.

Настоящее. Есть люди, которые живут в настоящем времени. Как правило, они не часто испытывают значительный стресс и не очень-то склонны задумываться о прошлом или будущем. Не задумываясь о будущем, такие люди стремятся к немедленному вознаграждению. В стремлении получить от жизни максимум возможного уже сегодня, не очень-то заботясь о том, что ждет их завтра, они не способны накопить значительные суммы денег. Они рассуждают примерно так.

- Я полностью доверяю своим чувствам (если мне кажется, что это правильно, значит, так оно и есть).
- Я поступаю так, как мне подсказывают мои чувства.
- Я хочу получать удовольствие (жить и радоваться жизни).
- Мне кажется, это было бы просто здорово, поэтому я это сделаю.
- Я никогда не задумывалась над тем, что могу забеременеть.
- Никогда не думал, что могу потерять все свои деньги!

Будущее. Есть и такие люди, которые пропускают все свои мысли через фильтр будущего. Эти люди, “живущие завтрашним днем”, всегда переносят получение удовольствия или вознаграждения “на потом” и считают, что прошлое, каким бы оно ни было, для них совершенно не актуально. Текущий момент они без колебаний приносят в жертву “светлому будущему”. Они рассуждают примерно так.

- Я мог бы сейчас купить автомобиль, но лучше вложу эту сумму в какие-нибудь ценные бумаги, когда мне представится такая возможность.
- Подожду, пока выйду на пенсию.
- Я мог бы купить эту вещь сейчас, но лучше подожду распродажи.
- Я откажу ему, а то, не дай Бог, забеременею.

Определив, как ваш собеседник фильтрует получаемую им информацию, вы можете изменить его временную перспективу.

Этой цели можно достичь с помощью определенных лингвистических приемов, которые по своей эффективности могут соперничать с приемами боевых искусств.

Клиент: “Посмотрите, что случилось с рынком в прошлом году. Произошел невиданный обвал — на целых 50%. Зачем же мне вкладывать деньги в ваш взаимный фонд?”

Чтобы отвлечь ваших клиентов от ошибок прошлого, заставьте их взглянуть на положение дел с позиций будущего

Продавец: “Ваши опасения вполне объяснимы. Однако почему вы исключаете возможность стремительного роста рынка в следующем году? Разве вы не хотели бы, чтобы при таком развитии ситуации ваши деньги принесли вам немалую прибыль?”

Клиент: “Мой собственный опыт говорит, что любой продавец пытается обвести клиента вокруг пальца”.

Продавец: “Перенеситесь мысленно на десять лет вперед и взгляните оттуда на нынешний день. Что, по вашему мнению, следовало бы сделать для того, чтобы исправить ситуацию, о которой вы только что сказали?”

Клиент: “В трех последних случаях, когда я поддавался на уговоры рекламы, я чувствовал себя одураченным”.

Продавец: “Понимаю вас. Но вы поверили бы полностью достоверной рекламе?”

Клиент: “Когда-то я обращался к гипнотизеру, но его внушения на меня не подействовали”.

Продавец: “Значит, это был неумелый гипнотизер. А согласились бы вы принять помощь настоящего профессионала?”

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон времени при продаже ваших товаров или услуг? Отвечая на этот вопрос, будьте максимально точны.

3. Закон контраста

Нам легче понять разницу между двумя образцами товара, людьми или идеями, поместив их рядом (во времени, в пространстве или хотя бы мысленно). Так мы скорее понимаем, что больше подходит именно нам.

В архивах телепередачи *Tonight Show with Jonny Carson* (“Вечернее шоу с Джонни Карсоном”) есть очень интересная история. Джонни Карсон был бессменным ведущим этой телепередачи на протяжении почти 30 лет. Однажды гостьей в студии была девочка-скаут, которая добилась самого высокого результата в продаже пирожных, проводившейся с благотворительной целью. Джонни Карсон попросил ее поделиться с телезрителями секретом успеха. Она ответила: “Я просто заходила в первый попавшийся дом и спрашивала у хозяев, могут ли они пожертвовать 30 тысяч долларов в пользу организации герл-скаутов. Когда мне отвечали отказом, я предлагала им хотя бы купить у меня коробку пирожных, приготовленных девочками-скаутами”. Зрители в студии, а вместе с ними и Джонни Карсон, покатывались от хохота. Эта восьмилетняя крошка в совершенстве освоила принцип контраста.

Приходилось ли вам когда-либо, бывая в гастрономе, видеть покупателей, которые брали в руки два образца аналогичного товара, изготовленных конкурирующими фирмами, рассматривали и сравнивали, буквально взвешивая в руках, пытаясь выбрать более подходящий. Принцип, которым руководствуются люди в подобных случаях, называется *законом контраста*.

Если сначала показать потенциальному клиенту какой-либо из своих дорогостоящих товаров или услуг, а затем представить ему то, что вы действительно намереваетесь продать, клиент наверняка остановится на втором варианте.

Будучи ребенком, вы наверняка ходили в магазин с родителями и просили их купить понравившиеся вам игрушки. Возможно, вы даже предлагали своим родителям купить какую-либо из них на выбор. Родители, скорее всего, отвечали вам одним из двух способов.

1. “Эти игрушки слишком дороги — ни одна из них нам не по карману”.
2. “Можно купить самую маленькую (самую дешевую) из этих игрушек”.

Вскоре вы поняли, что лучший метод убедить маму купить понравившуюся вам игрушку — это сделать ставку на ее невысокую стоимость. Просительно заглядывая в глаза матери, вы начинали ныть: “Мама, она стоит всего один доллар!” Жалобное выражение лица и слезы в голосе довершали дело — вы добивались желаемого.

Закон контраста не предполагает, что из двух товаров всегда выбирают тот, который дешевле. Но в случае, когда вы поместите рядом (в пространстве, во времени или в сознании клиента) два образца товара или две услуги, различия между ними станут для клиента очевиднее. *А заложенные в его сознании программы заставят его выбирать какой-либо один из двух вариантов товара или услуги, вместо того чтобы решать “покупать или не покупать”.* (Впрочем, родители могли заложить в ваше сознание и другую программу: “Никогда не покупай барахло!” В этом случае вы всегда будете стремиться покупать товары или услуги лишь самого высокого качества.)

Недвижимость

Сначала покажите своему клиенту дом, который, по вашему мнению, не понравится ему, а затем тот, который полностью отвечает запросам этого покупателя. Помните: люди обычно покупают то, что им показали в последнюю очередь.

Финансовые услуги

Скажите своему клиенту, что у вас есть два предложения. Скажем, самым лучшим финансовым вариантом для ваших клиентов является диверсифицированный портфель взаимных фондов. Тогда сначала вы показываете клиенту дорогостоящий продукт типа аннуитета, сопровождая кратким пояснением другого варианта, который представляет собой владение взаимными фондами, требующее меньших вложений капитала и обеспечивающее облегченный доступ на тот случай, если клиенту срочно понадобятся его деньги. В этом случае “на второе” вы подаете своему клиенту более качественный и менее дорогостоящий продукт, создавая таким образом у клиента подсознательный стимул к вложению капитала во взаимные фонды.

Одежда

После того как клиент согласится купить костюм или платье, предложите ему аксессуары — галстук, шарф, симпатичное ожерелье или пару обуви, без которых, как он сам должен понимать, ему никак не обойтись. Если клиент купил костюм за 400 долларов, просто необходимо предложить ему галстук, скажем, за 37 долларов.

Электронная техника

Ваш клиент согласился купить компьютер. Теперь вы можете предложить ему расширенный план сервисного обслуживания, парочку полезных или просто забавных компьютерных

программ или дополнительный блок питания (на случай, если основной выйдет из строя). Эти дополнительные покупки, общая стоимость которых не превышает 100 долларов, удачно контрастируют с двумя тысячами долларов, уже затраченными клиентом на покупку компьютера, и наверняка покажутся ему совершеннейшим пустяком.

После того как клиент согласится на покупку основного товара, предложите ему дополнительные приспособления или аксессуары. Согласно принципу контраста покупка этих аксессуаров должна показаться клиенту весьма выгодной.

Полезное правило, о котором следует помнить в любых ситуациях, связанных с продажей, заключается в следующем: когда кто-либо намекает на то, что ваш продукт или услуга “чересчур дороги”, можно ответить примерно таким вежливым замечанием: “Дороги по сравнению с чем?” Этот вопрос направляет мысли вашего клиента нужным для вас образом и позволяет клиенту хорошенько подумать, прежде чем давать вам отрицательный ответ, который буквально повис у него на языке. Если ваш клиент был готов ответить вам “нет”, вопрос “Дорого по сравнению с чем?” может заставить его пересмотреть свои взгляды и ответить “да”.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон контраста при продаже ваших товаров или услуг? Отвечая на этот вопрос, будьте максимально точны.

4. Закон дружбы

Когда кто-либо просит вас сделать что-то и вам кажется, что этот человек готов действовать в ваших интересах (или вам просто хотелось бы, чтобы этот человек был готов действовать

в ваших интересах), у вас появляется сильная мотивация для исполнения его просьбы.

Сколько раз вам приходилось иметь дело с людьми, которые стучали в дверь вашего дома и обращались к вам с просьбой пожертвовать деньги на то или иное благое дело? А теперь вспомните, сколько раз вы жертвовали свои деньги, когда лично знали просителя, и сколько раз — когда он был вам незнаком.

Чаще всего вы не оставляете без ответа просьбы ваших соседей или хороших знакомых.

Обычно мы отвечаем "да" человеку, которого считаем своим другом или с которым просто знакомы

Аналогично, большинство людей никогда не пойдут на собрание, имеющее какое-либо отношение к многоуровневому маркетингу, если кто-то из их друзей или знакомых не пригласит их воспользоваться этой возможностью, посулив дополнительный заработок. Самая эффективная стратегия, к которой может прибегнуть корпорация, занимающаяся многоуровневым маркетингом, — это стратегия "обращения к друзьям и членам семьи", которых новообращенный дистрибьютор на начальных стадиях своего нового бизнеса использует в качестве клиентов своих друзей и знакомых.

Дружеские отношения служат залогом успеха продаж

Чрезвычайно мощный инструмент убеждения, которым отваживаются пользоваться лишь немногие продавцы, — упоминание негативных аспектов товаров и услуг, предлагаемых клиентам. Один из самых эффективных способов влияния на людей — это высказывание доводов, противоречащих

собственной точке зрения, или оспаривание своих собственных интересов. Несомненно, такой ход выгодно подчеркивает вашу объективность и непредубежденность.

Группа исследователей попросила наркомана убеждать людей в том, что распространение и употребление наркотиков заслуживает более сурового наказания, чем предусмотрено законом. Оказалось, что люди доверяли словам наркомана больше, чем аналогичным доводам квалифицированного специалиста! (К слову, это один из немногих случаев, когда люди испытывают доверие к физически непривлекательному человеку.)

Открыто рассказывая своим клиентам о незначительных негативных аспектах своих товаров и услуг, вы существенно повысите эффективность продаж.

Станьте для своих клиентов другом, человеком, который о них заботится, — и вы резко повысите вероятность их согласия на сделку

Не бойтесь указывать клиентам на отрицательные аспекты вашего предложения. Этим вы достигнете двух важных целей. Во-первых, существенно повысите уровень доверия к вам и, во-вторых, значительно облегчите жизнь вашим клиентам: им не придется самим ломать голову над поиском недостатков в вашем предложении!

Финансовые услуги

Расскажите своему клиенту историю о том, как вы недавно помогли членам своей семьи поправить их финансовые дела, дав им такой же совет, какой вы дадите этому клиенту. Когда ваш клиент поймет, что вы относитесь к нему так же, как к членам своей семьи, он будет считать, что вы печетесь и о его благополучии.

Недвижимость

После того как станет ясно, что ваш клиент *не* заинтересован в покупке данного дома или квартиры, объясните ему как можно подробнее, почему вы сами *тоже* не согласились бы на подобный вариант и не порекомендовали бы покупать этот дом своим друзьям. Такой подход укрепит ваши отношения с клиентом.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон дружбы при продаже ваших товаров или услуг? Отвечая на этот вопрос, будьте максимально точны.

5. Закон ожидания

Когда кто-либо, кого вы уважаете и кому вы доверяете, верит в вас и ваши силы, вы, безусловно, постараетесь не обмануть ожиданий этого человека, какими бы они ни были.

В 1970-е годы психолог д-р Р. Розенталь выполнил исследование, в ходе которого ему удалось выявить, что ожидания одного человека могут радикально изменить — как в лучшую, так и в худшую сторону — фактические результаты работы других людей. Авторы исследования разделили студентов, участвовавших в эксперименте, на две группы, одну из которых представили преподавателям как очень способных и одаренных учащихся, а другую — как бездарных лентяев. Самим же студентам ничего не было известно. Мнимые гении на протяжении восьми месяцев учебы (с момента начала эксперимента) получали главным образом отличные оценки, а мнимые бездари — плохие. В действительности же способности студентов в обеих группах были примерно одинаковы — их разделили на группы случайным образом, и единственной переменной в этом эксперименте (который было решено прекратить досрочно) были *искусственно сформированные ожидания преподавателей*.

В психологии *эффект плацебо*¹ изучен достаточно хорошо. Было зафиксировано улучшение состояния (или, в случае препарата, имитирующего отрицательное воздействие на организм, — ухудшение состояния), основанное на ожиданиях, предположениях и вере. В ходе корейской войны, когда число раненых достигало многих тысяч человек, ощущалась острая нехватка морфия, облегчающего страдания раненых. Врачам не оставалось ничего другого, как давать им под видом морфия какие-нибудь безобидные (и бесполезные) таблетки, обещая, что вскоре им станет легче. Примерно 25% раненых, принимавших под видом морфия плацебо, испытывали облегчение.

Соответствующий уровень ожиданий необходим, когда речь идет о вере в себя, в свою способность добиваться успеха и оказывать влияние на клиентов, склоняя их к покупке своих товаров или услуг.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон ожиданий при продаже ваших товаров или услуг? Постарайтесь ответить на этот вопрос как можно точнее.

6. Закон последовательности

Когда человек объявляет — письменно или устно (что, как правило, имеет менее серьезные последствия) — о своей позиции по той или иной проблеме, впоследствии он, как правило, твердо отстаивает свою точку зрения, даже в случае, когда многочисленные факты указывают на то, что эта позиция не имеет под собой достаточных оснований.

¹ Плацебо — вещество, не оказывающее никакого воздействия на организм человека и назначаемое с целью проведения клинических исследований настоящих лекарственных препаратов. — *Примеч. ред.*

■ Знакомясь со многими исследованиями, посвященными изучению этой темы, вы могли бы подумать, что на самом деле они не имеют никакого отношения к последовательности. Я хочу именно сейчас обратить ваше внимание на это обстоятельство для того, чтобы вы взглянули на проблему последовательности по-новому. Я хочу показать, как работает ваше сознание и как можно без особого труда конструировать послания, которые будут оказывать требуемое влияние на ваших клиентов. Рассмотрим результаты одного исследования, (Plous, 1993), а также результаты исследования, проведенного в Стэнфордском университете, упоминавшегося выше.

- В ходе одного из общенациональных опросов общественного мнения 70% американцев высказывали свое мнение о законе, который никогда не принимался. Некоторые из респондентов считали, что такой закон должен приниматься на уровне штатов; другие же полагали, что его следует принять на федеральном уровне.
- Когда у респондентов выясняли их мнение по поводу того, насколько простой должна быть в США процедура развода, свыше 40% американцев выбирали последний вариант из трех независимо от конкретного содержания этого варианта (три варианта ответа предлагались разным людям в разной последовательности).
- Сократив ассортимент видов джема с 20 до шести, исследователи зарегистрировали повышение объема продаж данного товара в десять раз.
- Когда студентов колледжа просили заполнить анонимные анкеты, большинство из них указывали, что

мошенничество аморально. Однако почти все они при возможности охотно прибегали к мошенничеству на экзаменах.

- Когда в ходе проведения опроса общественного мнения у респондентов спрашивали, какая из проблем, стоящих перед страной, является, по их мнению, самой главной, они давали сотни разных (и весьма различающихся между собой) ответов, причем проценты людей, дававших одинаковые ответы, также существенно различались между собой. Когда же лица, проводившие опрос общественного мнения, предлагали людям выбрать подходящий ответ из заранее подготовленного перечня вариантов, диапазон расхождений существенно сокращался.
- Когда людям задают вопросы по таким темам, как ядерное оружие, они высказывают совершенно противоположные мнения в зависимости от того, как был сформулирован вопрос.

На основании этих, а также множества других заслуживающих доверия исследований, можно сделать шесть важных выводов.

1. Мнения, мысли и желания людей зачастую обусловлены вопросами, на которые им приходится отвечать в процессе принятия решений.
2. Мнения, мысли и желания людей зачастую формируются в соответствующий момент времени и имеют мало (или вообще ничего) общего с тем, как они будут поступать впоследствии, и с их истинными убеждениями.

3. Представления людей зачастую нереалистичны и основываются на надуманных, искусственно сконструированных формулах (наподобие законов, принимаемых Конгрессом США), а не на научных знаниях.
4. Поведение большинства людей носит в значительной степени автоматический характер. Они видят рекламу и, даже не пытаясь критически осмыслить увиденное, слепо верят ей, покупая рекламируемые напитки, посещая рестораны, которые навязывает им реклама, и пользуясь услугами лиц, которые обещают “оптимизировать налоги”.
5. Большинство людей, сделав определенный выбор, написав что-либо или провозгласив что-либо — даже если эти решения и слова бессмысленны и не отвечают их насущным интересам, — склонны твердо их придерживаться, даже если точка зрения сформировалась под влиянием эмоций.
6. Люди избегают возникновения когнитивного диссонанса. Большинство людей не в состоянии держать в голове две противоположные мысли, поэтому они просто выбирают свою нынешнюю мысль/решение/убеждение, выбрасывая из головы все остальные, даже не пытаясь их проанализировать.

Все это — неотъемлемые составляющие закона последовательности.

Предыдущие решения и публичные заявления вашего клиента оказывают огромное влияние на его теперешние убеждения и представления. После того как человек во всеуслышание заявил: “Я никогда не сделаю X”, он, как правило, действительно постарается выполнить свое обещание. Многие люди делают необдуманные публичные заявления,

которые зачастую становятся их убеждениями и представлениями. Причина этого достаточно проста. Нам внушили, что “слово — не воробей”.

Известно ли вам, что религиозные убеждения 70% людей усвоены ими еще в детские годы? Это и есть закон последовательности в действии!

В ходе одного из научных экспериментов его участников попросили сделать выбор из нескольких вариантов.

- Группу А попросили принять решение и “запомнить его”.
- Группу В попросили “записать принятое решение на грифельной доске, а затем стереть его”.
- Группу С попросили “записать принятое решение на листе бумаги и отдать его исследователю”.

Члены какой из групп больше всего были склонны придерживаться принятых ими решений? Правильно! Больше всего были склонны придерживаться принятых решений члены группы С (примерно в 75% случаев).

Члены группы В придерживались принятых ими решений примерно в 50% случаев, а члены группы А чаще всего изменяли свое мнение. Вывод: в ходе процесса продажи вы должны заставить своего клиента вести записи. Он может записывать очень многое, начиная со своих целей на будущий год и заканчивая тем, что именно понравилось ему в предлагаемом вами автомобиле, доме, портфеле ценных бумаг или пакете “тайм-шеринга” на предстоящий летний отпуск. Ваша задача — вложить карандаш в руку клиента!

Никогда не задавайте вопрос, который заставит вашего клиента дать вам отрицательный ответ, от которого ему будет трудно отказаться впоследствии.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон последовательности при продаже ваших товаров или услуг? Постарайтесь ответить на этот вопрос как можно точнее.

7. Закон ассоциаций

Мы предпочитаем товары, услуги и идеи, рекомендованные любимыми и уважаемыми нами людьми.

Скажите, пожалуйста, что знает Майкл Джордан о нижнем белье такое, что неизвестно мне? Тем не менее, именно эта знаменитость заключила с компанией *Calvin Klein* контракт стоимостью 40 миллионов долларов на участие в нескольких рекламных роликах нижнего белья. Итак, мне кажется, что я разбираюсь в нижнем белье по крайней мере не хуже, чем Майкл Джордан. Более того, я согласен участвовать в этих рекламных роликах за половину указанной суммы! Однако имя Кевина Хогана знакомо лишь относительно узкому кругу лиц, интересующихся вопросами продаж, тогда как Майкл Джордан почитаем во всем мире. Таким образом, Майклу Джордану заплатили по два цента за каждого жителя нашей планеты, которому известно имя этого выдающегося баскетболиста. Если бы мне заплатили по два цента за каждого, кому известно мое имя, я получил бы примерно 7 тысяч долларов. Вот почему Майкл Джордан получил за участие в рекламных роликах 40 миллионов долларов.

Клиенты скорее соглашаются приобрести товары или услуги, которые ассоциируются в их сознании с уважаемыми и любимыми ими людьми, обладающими позитивным имиджем

Любому автору известно, что лучший способ продать книгу — попросить известных людей написать предисловие или, как минимум, получить их благосклонные отзывы, которые обычно размещают на суперобложке или первых страницах книги. Это внушает потенциальным читателям доверие, поскольку они уважают мнение людей, написавших отзывы.

Использование хвалебных отзывов или имени какой-нибудь знаменитости, пользующейся вашими товарами или услугами, может послужить надежным ключом, который открывает двери в подсознание ваших потенциальных клиентов. Если у вас нет возможности привлечь знаменитость к рекламированию ваших продуктов или услуг, попросите других людей, которые пользуются вашими услугами, написать в ваш адрес короткое письмо, в котором указывалось бы, что ваш товар или услуга помогли им изменить жизнь к лучшему или добиться успеха в бизнесе.

Упражнение. Каким образом вы могли бы использовать закон ассоциаций при продаже ваших товаров или услуг? Постарайтесь ответить на этот вопрос как можно точнее.

Дайте людям возможность почувствовать связь между вами, а также вашими товарами или услугами, и уважаемыми, знаменитыми и опытными людьми — и вероятность получения положительного ответа резко возрастет

8. Закон дефицита

Если предложение товара или услуги ограничено во времени, их ценность в сознании клиента повышается.

Вспомните канун Рождественских праздников 1996 года. В тот сезон торговцы всю рекламу в качестве

лучшего подарка для детей куклы “Элмо”, а затем, чтобы взвинтить цены, начали отказывать покупателям в продаже более трех кукол в одни руки. В результате такого нехитрого хода цены на куклы “Элмо” резко подскочили. Искусственно сформировав ажиотаж и взвинтив цены, магазины без труда распродали весь наличный запас кукол. Затем на протяжении нескольких недель газета *Minneapolis Star Tribune* публиковала по шесть-семь столбцов тематических рекламных объявлений с предложениями частных лиц продать принадлежащие им куклы “Элмо”!

Какой из следующих призывов можно было бы использовать в качестве указания на дефицит?

- Не теряйте время!
- Поставки ограничены!
- Только один день!

Это типичные призывы, которые широко используются в рекламе и маркетинге. Какой из них самый эффективный? Среди указанных трех призывов “Не теряйте время!” наименее эффективен. Призыв “Только один день!” достаточно эффективен, однако по своей эффективности не идет ни в какое сравнение с призывом “Поставки ограничены!”. Если вы сможете продемонстрировать своим потенциальным клиентам значительную ограниченность предложения своего товара или услуги, ценность этого товара или услуги в их глазах резко возрастет!

Тема ограниченности предложения почти всегда возвращает вашего клиента к его далекому детству. Когда в холодильнике оставалось всего одно-два пирожных, ваш клиент, которому в то время было четыре года, понимал, что если он будет слишком долго раздумывать, ему ничего не достанется. Тема дефицита, актуализировавшись в сознании

клиента уже в детские годы, не раз подкреплялась в более зрелом возрасте. Фактор ограниченности ресурсов действует на людей практически безотказно, заставляя их покупать даже то, что в данный момент им абсолютно не нужно, и вы должны придумать методы, которые позволят использовать принцип дефицита в вашем повседневном общении с потенциальными покупателями ваших товаров или услуг.

Клиенту нужно дать понять, что нечто, касающееся лично вас, вашего товара или вашей услуги, является большим дефицитом. (Понятие дефицита может включать количество продукта, время, которое вы можете потратить на общение с данным клиентом, или количество образцов товара, продаваемых вами по особо низкой цене.)

Недвижимость

В 2004 году в штате Миннесота многие дома продаются буквально за считанные дни. Нет ничего предосудительного, с этической точки зрения, в том, что вы скажете своему клиенту: “В штате Миннесота брокерам удастся продать дом примерно за месяц. Если это мое предложение вас заинтересовало, поскорее изложите свое предложение в письменном виде”.

Автомобиль

“У нас есть только три автомобиля такого типа. Думаю, к понедельнику все они будут проданы. Это вовсе не значит, что вам уже не удастся приобрести такой автомобиль, но, возможно, придется ждать недели и даже месяцы. Так что решайте сами”.

Финансовые услуги

“Предугадать будущее, конечно же, невозможно, но что если в этом январе будет происходить то же самое, что почти всегда происходит в январе, и пока вы будете размышлять, стоит ли сейчас открывать свой индивидуальный пенсионный счет, процентные ставки вновь возрастут на 4%?”

Упражнение. Что потеряет ваш клиент, если не купит ваш товар или услугу? Не настало ли время применить на практике закон дефицита?

9. Закон подчинения большинству

Большинство из нас соглашаются на предложения, покупают товары или услуги, которыми пользуются большинство людей или большинство членов группы, к которой принадлежим мы сами.

Редко кому из нас нравится действовать вопреки тому, как действуют большинство окружающих нас людей. “Что подумают люди?” — каждый раз спрашиваем мы себя на подсознательном уровне. Все мы хотим нравиться окружающим. Все мы хотим, чтобы люди, глядя на то, что мы покупаем и делаем, уважали нас и даже восхищались нами. Подумав о том, как отнесутся к предполагаемой покупке люди, мнением которых клиент дорожит, он может принять окончательное решение без каких-либо дальнейших размышлений. Таким образом, очень важно убедить клиента — на подсознательном уровне — в том, что покупка вашего продукта или услуги — лучшая из всех возможных!

Стремление человека подчиняться большинству определенным образом связано с его последовательностью и предсказуемостью. Оно отвечает его желанию поступать так, как поступают члены его группы и что обычно воспринимается

членами его группы (и даже самим этим человеком) как предсказуемое и этичное поведение.

Даже неконформисты и бунтари стремятся поступать так, как принято поступать в группах, членами которых они являются и которые действуют вопреки воле общества в целом. Возьмем, к примеру, активистов организации “Гринпис”. Эти люди, с точки зрения большинства членов нашего общества, — неконформисты, однако в своей группе (т.е. среди членов организации “Гринпис”) они стремятся соответствовать неконформистским стандартам этой группы.

Дайте возможность клиенту увидеть его будущее. Покажите ему, как в результате покупки ваших товаров или услуг его знакомые, друзья и члены семьи не только одобряют его решение, но даже будут восхищаться столь удачной покупкой

“Свидетели Иеговы” и “Святые последнего дня” (мормоны) — христианские секты, которые расцениваются другими религиозными конфессиями как “неправильные” христиане. Члены этих сект — неконформисты, и гордятся этим. Однако в своих собственных группах все они руководствуются четкими стандартами. Понимание принципов, которых стремится придерживаться ваш клиент, может существенно облегчить вам задачу продажи товара или услуги.

“Вы только представьте, как обрадуется ваша жена, когда узнает, что вы купили для своей семьи этот замечательный автомобиль!”

“Представьте, как обрадуется ваш муж, когда узнает, что вы проявили столь мудрую инициативу, открыв свой

индивидуальный пенсионный счет. Отныне жить ему станет намного легче, ведь теперь ему не придется работать до 77 лет”.

Упражнение. Что бы вы могли сказать своим клиентам, учитывая их стремление подчиняться большинству?

10. Закон власти

Люди, обладающие большим авторитетом, силой, опытом или знаниями, обладают определенной властью над другими людьми.

Власть объясняется наличием у некоторых людей авторитета и харизмы. Власть — это способность осуществлять перемены. Власть основана не только на реальности, но и на определенном восприятии. Ваши клиенты воспринимают вас как более могущественного человека, если вы действуете с уверенностью в собственных силах, но без излишней самоуверенности и заносчивости; спокойно, но не проявляя безразличия и равнодушия к судьбам других людей, демонстрируя знания, но не всезнайство. Власть — это нечто такое, что существует внутри вас и должно как-то проявиться. Как только люди начинают воспринимать вас как компетентного, заботливого, знающего, уравновешенного и уверенного в собственных силах человека, их уровень доверия к вам возрастает.

Если вы попытаетесь использовать власть *над* другими людьми, вместо того чтобы использовать ее *наравне* с другими людьми, вы не только не сможете продать свои продукты или услуги, но и потеряете их доверие. Власть *наравне* с людьми воспринимается большинством людей как проявление силы и часто называется харизмой. Власть *над* другими обычно отвергается. Люди в гораздо меньшей степени

склонны соглашаться с вами, если у них создается впечатление, что вы пытаетесь “давить” на них или “контролировать” их поведение.

Результаты одного из недавно проведенных исследований, посвященных проблемам власти и авторитета, показали, что 95% всех медсестер готовы — по распоряжению врачей — дать пациентам лекарство, которое, как им известно, вполне может привести к смерти пациента. Такова сила власти. (В данном случае сила авторитета врача и его власти над медсестрой.)

Клиент скорее согласится на предложение продавца, обладающего исчерпывающими знаниями о предлагаемом товаре или услуге. Зная это, постарайтесь ненавязчиво намекнуть своему клиенту, что вы — лучший работник своей компании (или, по крайней мере, один из лучших). Людям нравится иметь дело с лидерами.

Автомеханик не относится к числу людей, обладающих формальной властью. Однако когда ваш автомобиль выходит из строя, именно он становится для вас самым могущественным человеком в мире, не так ли? Еще бы! Ведь только ему известно, как решить вашу проблему. Но если он намекнет вам, что эта проблема не стоит выеденного яйца, от его могущества в ваших глазах не останется и следа. То обстоятельство, что большинство людей не умеют с толком распорядиться собственной властью и могуществом, объясняет, почему многие из них воспринимаются окружающими как попрошайки или зануды.

Упражнение. Назовите три ненавязчивых способа, с помощью которых вы могли бы доказать своему клиенту, что вы — один из самых толковых специалистов в вашей компании с точки зрения знаний, обслуживания клиентов и/или сбыта.

9

Секрет колебаний

Колебания — один из величайших секретов науки влияния. Ни один из экспертов в области убеждения или влияния не станет распространяться о столь важном секрете (правда, многие из них даже не подозревают о его существовании).

Лишь очень немногие из тех, кто понимает сущность колебаний убеждений и поведения, готовы поделиться своим знанием с остальными. Колебания убеждений и ценностей — один из важнейших ключей к пониманию и убеждению других людей.

Прежде всего, учтите: ответ “да” — это вовсе не окончательное решение клиента. Это лишь согласие или подтверждение, полученное вами в определенный момент... *и вы обязаны воспользоваться этим моментом.*

В зависимости от того, когда именно вы зададите интересующий вас вопрос (каким бы он ни был), вы можете получить *от одного человека* совершенно противоположные ответы!

Вспомните себя в юности. Вспомните свой первый интимный контакт. Ваше сердце было готово выпрыгнуть из груди, и вы вмиг забыли о том, что все может закончиться беременностью, заражением ВИЧ или какой-нибудь венерической болезнью. Вы *сделали* это, даже если заранее были уверены в том, что ни за что на свете не станете заниматься сексом (а уж тем более — незащищенным) до замужества (женитьбы). Возможно, раньше вы:

- считали половую жизнь до замужества или женитьбы недопустимой;
- были уверены, что подобное поведение противоречит вашим религиозным убеждениям;
- ни за что не согласились бы на риск подхватить болезнь, угрожающую вашей жизни;
- ни за что не согласились бы на риск нежелательной беременности;
- рассчитывали на более подходящего вам партнера.

Ваши убеждения, казалось, были непоколебимы. Тверды. Словно высечены в граните. Вы могли прочесть целую проповедь на тему любого из этих принципов. (Если приведенный мною пример не очень-то актуален для вас, вспомните какие-либо другие, не менее “твердые” свои убеждения, для нарушения которых при первом же испытании действительностью вам понадобились даже не минуты, а секунды.)

А затем наступил *тот* момент. И вы поступили вопреки своим убеждениям. Размышляя впоследствии над этим поступком, вы не переставали удивляться, как же такое могло произойти.

Давайте проанализируем, что же все-таки случилось.

1. В течение долгого времени у вас было твердое и непоколебимое убеждение.
2. Вы были уверены, что не нарушите его ни при каких обстоятельствах.
3. В определенной ситуации вы все же сделали это, вопреки своим воззрениям, которые формировались у вас многие годы — возможно, всю вашу жизнь.
4. Впоследствии вы не переставали удивляться своей непоследовательности. Возможно, вы даже испытывали безмерное чувство вины за то, что так легко предали свои убеждения — убеждения, которые составляли суть вашей личности (во всяком случае, именно так вам казалось).

Ни минуты не сомневаясь в правильности своих убеждений и представлений, вы знали, что ни за что на свете не поступите вопреки им. Это казалось настолько же невозможно, как и высадка человека на Луну в 1960-е годы.

И все же вы *это* совершили.

Но почему?

В этом экстремальном примере человек не испытывает никаких колебаний до определенного момента. Затем, совершенно неожиданно, в его сознание проникают иные, противоположные убеждениям идеи. Начинается процесс “туда-сюда”, борьба “за” и “против”. Сильные чувства и яркие эмоции берут верх над тем, что принято называть “рациональным мышлением”, и все наше благоразумие, наши “твердые” убеждения после минутного колебания начинают рушиться, порождая совершенно иное поведение.

В этом случае процесс идет по нарастающей: сначала человек не испытывает никаких сомнений, затем возникает

всплеск колебаний, нерешительности и неуверенности (в просторечье его называют *путаницей в голове*), после чего изменяется поведение. Затем начинается период “восстановления” человека, возобновления его гармонии с самим собой. Возникает задача: примирить случившееся со своими прежними убеждениями и представлениями. Для этого приходится либо формировать новые убеждения и представления, либо возвращаться к прежним, объяснив произошедшее минутной слабостью и пообещав себе “ни за что впредь не повторять ошибки”. Колебания, которые происходят после изменения поведения, зачастую бывают не менее (а может быть, даже более) драматичными, чем те, что имели место до инцидента.

Сильные ощущения и яркие эмоции берут верх над тем, что принято называть “рациональным мышлением”, и все наше благоразумие, наши “твердые” убеждения после минутного колебания начинают рушиться, порождая совершенно иное поведение.

Ниже приводится другой пример, который иллюстрирует эту важную мысль.

(Если вы ничего не смыслите в футболе, заранее прошу простить меня и не очень-то вникать в содержание следующих четырех абзацев.)

Когда в январе 2003 года я впервые смотрел матчи Суперкубка по американскому футболу, то предсказал, что на нейтральном поле команда из Окленда займет третье место. Вообще-то, футбольное поле в Сан-Диего нельзя считать таким уж нейтральным из-за относительной близости к этому городу Окленда, количество болельщиков из которого явно превышало число болельщиков из Флориды. Я предположил, что команда из Окленда наберет не больше пяти очков

(я допускал, что могу ошибаться на одно-два очка). Игра на тотализаторах Лас-Вегаса началась с того, что большинство ставок было сделано именно на эту сумму баллов; однако постепенно профессиональные игроки на тотализаторе опустили эту сумму до четырех баллов, которая и оставалась неизменной до воскресенья.

Для прогнозирования результатов футбольных матчей я пользуюсь собственной моделью. Одним из ключевых элементов, который заставил меня в прошлом году сделать ставку на команду из Новой Англии, было вероятное количество перехватов мяча в той игре. (Другими наиболее важными факторами выступают количество ярдов на одну передачу “за” и “против”.) В 2003 году я пришел к выводу, что команда из г. Тампа (штат Флорида) должна сделать больше перехватов мяча, чем команда из Окленда. Это означает, что в случае, если бы эти две команды сыграли между собой миллион раз, команда из Тампа выигрывала бы в 55–60 случаях из каждых ста. Итак, я решил сделать ставку на команду из Тампа. (Есть и другие факторы, которые учитываются в моей модели, однако в данном случае они не имеют значения.)

После того как я поставил значительную сумму денег на команду из Тампа, мой мозг начал искать дополнительную информацию в поддержку такого решения. Когда я анализировал те или иные варианты, девять из десяти моих мыслей оправдывали мое решение. Между тем, реальные шансы на выигрыш этой команды составляли примерно 50:50. Очевидно, что эмоции начали избирательно отфильтровывать причины, которые должны были бы заставить меня сделать ставку на команду из Окленда, и поддерживать мою ставку на команду из Тампа.

Окончательное решение о том, на какую из этих команд сделать ставку, я принимал в течение шести часов. Я долго

колебался между естественным желанием сделать ставку на наступательный порыв команды из Окленда и упованием на твердую, как скала, защиту команды из Тампа. “Туда–сюда”. Затем, когда мой внутренний голос начал все чаще и чаще произносить “Тамп”, я запустил свою модель, которая тоже ответила мне: “Тамп”. Проходили дни, и уверенность в правильности сделанного мною выбора только укреплялась, что, конечно же, было иллюзией, поскольку эта уверенность основывалась не на реальных фактах, а лишь на эмоциях и попытках оправдать принятое решение. (В данном случае судьба была благосклонна ко мне, и команда из Тампа действительно выиграла Суперкубок. Впрочем, это удачное стечение обстоятельств создало для меня еще одну проблему: я решил, будто я умнее, чем это есть на самом деле! Однако какое это имеет значение, если мне так повезло с деньгами!)

Происходит следующее. Практически в любых переговорах/коммуникациях/решениях, как правило, каждый из участников *устанавливает для себя некий момент принятия решения*. (“Я непременно должен сегодня узнать это”, “Если мы не заключим сделку к концу текущего месяца, пусть этим занимается кто угодно, только не я”, “Если вы купите этот товар/услугу сегодня, то получите десятипроцентную скидку”). Какое-то решение должно быть принято или, вероятно, будет принято. В некоторых случаях, если не будет немедленно принято очевидное решение (“Я, пожалуй, остановлюсь, иначе этот полицейский выпишет такой штраф, что не хватит моего месячного заработка”), дело может обернуться еще хуже. Практически все решения, требующие серьезного размышления (большинство решений не требуют серьезного размышления или включения сознания — они принимаются на подсознательном уровне), заставляют людей колебаться — человек не знает, как ему следует поступить

Такие колебания человек испытывает главным образом до момента принятия решения.

Необходимо понимать, что в 17.00 человек может принять не такое решение, какое он принял бы в 17.05. Это объясняется колебаниями, которые происходят в его сознании (“туда–сюда”). Человек может менять свое мнение буквально каждую минуту. Если только у человека нет каких-либо твердых убеждений, о чем мы говорили выше, обсуждая пример с вступлением в половую связь, то, принимая решение, он постоянно колеблется. “Туда–сюда”. “Туда–сюда”. Иногда с разной степенью интенсивности. “Нет, категорически нет” (это было вчера). “Ну, ладно. Посмотрим...” (сегодня). А завтра, возможно, мнение изменится еще больше: “Я, конечно, не уверен, но вполне возможно...”

У меня возникает образ маятника: “туда–сюда”. Или ребенка на качелях: “вверх–вниз”. С точки зрения нашего обсуждения, гораздо важнее то обстоятельство, что подобные колебания мы испытываем ежедневно, ежеминутно. Это своеобразный фон наших внутренних переживаний.

Если в это “уравнение” не ввести какой-то новый фактор, после чего любое изменение подвергается дальнейшим изменениям, то такие колебания могут продолжаться до бесконечности.

Не постоянны даже самые устойчивые убеждения. Но чем чаще человек публично (желательно вслух) заявляет о тех или иных своих принципах, тем вероятнее, что он будет твердо их придерживаться. Вероятность того, что религиозных канонов будет придерживаться священнослужитель, выше, чем уверенность в стойкости рядового прихожанина. Это объясняется тем, что священнослужитель каждую неделю выражает свои убеждения с церковного амвона, тогда как прихожанин высказывает их лишь изредка, да и то достаточно узкому кругу лиц.)

Убеждения и поведение, которые не демонстрируются публично, изменить гораздо проще — для этого зачастую достаточно нескольких попыток.

Убеждения и поведение, которые не демонстрируются публично, изменить гораздо проще — для этого зачастую достаточно нескольких попыток.

У человека, который начинает придерживаться определенной диеты и посещает занятия или собрания для желающих похудеть, больше шансов добиться успеха, если он не бросит дело на полпути. Причем, отказавшись от посещения занятий, человек, скорее всего, откажется и от соблюдения диеты.

Ключевой вопрос. Что происходит после того, как нам удастся переубедить человека в чем-либо?

Со всей уверенностью можно заявить, что этот человек наверняка будет испытывать колебания и сожаление о случившемся, зачастую столь значительные, что они практически сразу заставят его вернуться к своему прежнему мнению и отказаться от покупки или, к примеру, от работы, к выполнению которой он, казалось бы, уже был готов приступить.

Но в ваших силах *заблаговременно* свести эту реакцию на нет. Все, что вам необходимо, это позволить человеку спрогнозировать свое сожаление по поводу принятого решения еще до принятия этого решения. Подготовившись к изменению своих убеждений/поведения, человек менее остро реагирует на это изменение.

Необходимо ли было пожарным предупреждение о возможности террористического акта, который произошел 11 сентября 2001 года?

- Зачем нужен бухгалтер? Вести бухгалтерский учет и применять методы, которые позволили бы снизить ваши налоги.
- Какова задача тренера? Помочь вам избавиться от лишних жировых отложений.
- Что делает шеф-повар? Готовит пищу.
- А полицейский? Защищает общество от преступников.

Но что происходит, когда самолет врывается в высотное здание? Что творится в сознании пожарного, когда он устремляется вверх по лестнице горящего здания, в то время как все остальные несутся вниз?

Невозможно точно ответить на вопрос, что происходит в сознании людей в подобных ситуациях. Пожарные, которым удалось выйти живыми из того пекла, впоследствии рассказывали лишь о том, что, *как им кажется*, они помнят о той ситуации и что, *как им кажется*, они думали в момент этого невероятного кризиса, который во многом напоминал описание Судного дня. Пожарных специально обучают действовать в кризисных ситуациях, однако и им, как правило, не изменяет инстинкт самосохранения. Однако ситуация, в которой спасателям пришлось действовать в разрушающемся Всемирном торговом центре, была во многих отношениях уникальной.

Нам известно, что многие офисные работники, оказавшиеся в огненной ловушке во Всемирном торговом центре, в последние минуты жизни звонили по мобильным телефонам своим родным, близким и любимым людям. То же самое делали пассажиры самолета, захваченного террористами в тот же роковой день и потерпевшего катастрофу в небе над Пенсильванией. Наверняка в подобных чрезвычайных ситуациях в сознании людей также происходят колебания.

Желание получить поддержку со стороны близких людей. Желание выжить.

Подобные чувства, переживания и колебания, безусловно, испытывали участники войн. Однако что можно сказать по поводу обыденных ситуаций? Что, например, можно сказать по поводу покупки автомобиля? Какой ответ дать человеку, приглашающему вас на свидание? Какой ответ дать человеку, предлагающему вам руку и сердце?

Многочисленные факты свидетельствуют, что чем ближе оказывается человек к поставленной перед собой цели (например, ко дню свадьбы), тем вероятнее, что его будут терзать сомнения и сожаление.

Утрате “свободы выбора” сопутствуют страх и тревога. Возможно, именно поэтому, придя в ресторан и решая, что лучше заказать — рыбу или птицу, — мы иногда колеблемся так, будто перед нами стоит задача всей нашей жизни! По мере приближения момента принятия решения большинство людей охватывает тревога, совершенно необъяснимая с позиций рационального мышления. Иногда складывается впечатление, что речь идет не о выборе того или иного блюда, а о вопросе жизни или смерти.

Результаты многочисленных исследований указывают на то, что чем ближе поставленная перед человеком цель, тем сильнее антипатия к ней. Парадоксально? Да, поскольку нередко приводит к возникновению такого явления, как *самосаботаж* (тесно связанный со страхом достижения успеха), и прочих деструктивных форм поведения.

Если предложить группе людей выгодно вложить деньги в следующем году, большинство наверняка согласится, но если предложить им сделать то же самое уже сегодня, почти все откажутся!

Колебания отнюдь не тождественны нерешительности или неуверенности. Это совершенно нормальная и зачастую

весьма полезная реакция человека на ситуации со множеством неизвестных.

- Колебания — это невозможность осуществить выбор между двумя или несколькими возможностями; метания, которые усиливаются по мере приближения крайнего срока принятия решения. Когда человек испытывает колебания, его буквально раздирают противоречия.
- По мере приближения крайнего срока принятия решения усиливаются также тревога и страх.
- По мере приближения крайнего срока принятия решения возрастает также желание вообще избежать какого-либо выбора, который неизбежно приведет к более или менее значительному ограничению будущей свободы выбора.

Колебания отнюдь не тождественны нерешительности или неуверенности. Это совершенно нормальная и зачастую весьма полезная реакция человека на принятые решения.

Предположим, что женщине нравятся двое мужчин, и она наконец принимает решение: “Я соглашусь на предложение Эндрю”. (Мужчины не выбирают женщин, хотя многие религии и теория эволюции пытаются утверждать обратное.) Но по мере приближения того момента, когда ее с Эндрю официально провозгласят мужем и женой, женщина все больше задумывается над тем, не совершила ли она роковую ошибку и не следовало ли ей выбрать Билла! Хотя месяц или два назад она, находясь в здравом уме, отказала Биллу, сейчас, когда она вот-вот потеряет его навсегда,

именно он почему-то представляется ей более подходящей кандидатурой.

Колебания свойственны не только женщинам. (Мнение, что переменчивы лишь представительницы прекрасного пола, всегда казалось мне неубедительным.) Большинство людей меняют свое мнение по мере приближения цели и по мере того, как прочие варианты отпадают. Иногда такие колебания отражаются на поведении человека, в других случаях они незаметны для окружающих.

Согласно исследованиям (Fink, Kaplowitz, and Hubbard, 2002), интенсивность колебаний возрастает, если человек, пытающийся убедить вас в чем-либо, внушает вам доверие, а его аргументы достаточно убедительны.

Рассмотрим, например, "Послание к нации" президента Соединенных Штатов Америки Джорджа Буша, которое он произнес в конце января 2003 года. Ранее президент столкнулся с жесткими выпадами оппозиции, протестующей против войны в Ираке. В своем "Послании к нации" Буш не мог предъявить американскому народу какие-либо веские доводы (например, наличие в Ираке оружия массового поражения), чего ожидали его сторонники. Но вместо этого он изложил логическую цепь рассуждений, которые противникам Буша было бы очень трудно опровергнуть. Перескажу их буквально несколькими словами: *в Ираке находятся 30 тысяч ракет, которые можно было бы использовать для доставки оружия массового поражения*. Обнаружить удалось только 16 таких ракет. А где же остальные 29 984? Буш четко и лаконично изложил факты относительно оружия, которым Ирак располагал по состоянию на конец 1998 года, а затем пообещал обнаружить оружие, о котором умалчивало правительство Ирака. Подобная стратегия, в принципе,

сработала, поскольку, как показали опросы общественного мнения, 84% граждан США положительно оценили речь своего президента. Определенные сомнения (вечный продукт наших колебаний!), конечно же, остались.

А что же оставшиеся 16% граждан США, которых не убедили доводы президента и которые, как кажется, не испытывали никаких колебаний? Возможно, их убеждения действительно были настолько сильны... Однако вспомните пример, приведенный в начале этой главы. Как поступают большинство молодых людей, когда подворачивается возможность вступить в половую связь? Ответ очевиден, несмотря на то, что их убеждения, казалось, были высечены в граните...

Колебания между двумя или несколькими вариантами тем *сильнее*, чем *важнее* для нас предмет сомнений. Человеку не нравится его работа, но ему приходится содержать семью, а заработная плата, получаемая на нелюбимой работе, несоизмеримо выше той, которую можно было бы получать, подчинившись призванию.

Оставаться

Ненавистная, но хорошо оплачиваемая работа.

Уходить

Любимая, но плохо оплачиваемая работа.

Колебания изначально присущи человеческому мышлению и происходят десятки раз за час, день, неделю, месяц или год. Но сомнения маловероятны, когда речь идет о малозначительных проблемах. Для миллионера не играет роли стоимость чашки кофе: один или два доллара — какая разница! В данном случае повода для колебаний не возникнет.

При принятии решений, которые сопровождаются колебаниями, как правило, не обходится без риска. Сделав выбор в пользу работы, которая не доставляет вам удовольствия, вы останетесь без каких-то радостей жизни, не реализуете себя в полной мере. Перейдя на малооплачиваемую (хотя и более интересную для вас) работу, вы потеряете значительную часть своего дохода.

Люди испытывают колебания, когда им приходится принимать важное для них решение, связанное с вполне осязаемым риском, причем риск заключается как в сохранении статус кво, так и в изменении нынешнего состояния.

10

Чтение мыслей: как узнать, о чем они думают

В этой главе я собираюсь поделиться с вами несколькими самыми секретными методами “чтения мыслей” собеседника. Я намерен рассказать вам о невероятных по своей мощи и эффективности способах, в том числе о широко используемой мною модели, позволяющей определять, о чем в данный момент думают окружающие. Кроме того, я расскажу вам, как следует организовывать общение, чтобы как можно чаще слышать от собеседников желанное “да”.

Возможно, это мой маленький недостаток, но я желаю знать, о чем думают окружающие меня люди.

Я не желаю догадываться об их мыслях.

Я хочу *знать*, о чем они думают.

Когда вы *знаете* об этом, вы можете определить, как *помочь* данному человеку добиться его целей в бизнесе и жизни. Вместо того чтобы настойчиво выпытывать у клиента необходимую вам информацию, вы можете быстро достичь требуемого результата — результата, который нужен не только вам, но и ему самому. В конечном счете, это то, к чему стремимся мы все.

Большинство людей испытывают в процессе общения всепоглощающий необъяснимый страх. Я полагаю, что каждого из нас пугает необходимость раскрывать другому человеку свои чувства и мысли, поскольку мы боимся оказаться уязвимыми, испытать боль и разочарование. Но если собеседники начинают маскировать и скрывать свои истинные чувства и мысли, процесс общения чрезвычайно затрудняется. Не испытывая доверия друг к другу, они вряд ли придут к удовлетворительному результату.

Когда люди не желают делиться друг с другом своими истинными чувствами и мыслями, им не остается ничего другого, как строить бесконечные догадки и пытаться “вычислить” подлинные чувства и мысли собеседников “обходными” путями.

Чтобы определить — с достаточно высокой степенью точности — практически любые мысли, которые возникают в голове человека, сидящего напротив вас, можно использовать знания языка жестов, психографики, эволюционной психологии, психофизиологии, учитывать культурные представления и религиозные убеждения собеседника, а также возможное внешнее воздействие на него, психологические профили и ожидания. Следует обратить внимание и на предыдущее поведение этого человека.

Если взять шире, то с помощью практически тех же инструментов можно читать “мысли” отдельных групп людей, целых сообществ, культур и даже народов.

Чем больше вам известно об отдельном человеке или группе людей, тем легче добиться согласия с их стороны. Вот как, оказывается, все просто!

Данное утверждение справедливо, когда мы говорим о любых отношениях между людьми — семейных и дружеских, деловых и официальных. Это же касается и межкультурного взаимодействия — между разными народами.

Сообразительность — в том смысле, как ее понимают в армии — это умение “отделить зерна от плевел” во всех аспектах нашей жизни.

Научившись читать мысли окружающих, не забывайте об этике. Знание — огромная сила, и ею можно пользоваться как во благо, так и во вред людям. Грань между этичным и неэтичным использованием приемов влияния на других людей далеко не всегда очевидна; к тому же зачастую она смещается.

Не умея читать мысли своих клиентов, сложно казаться им убедительным, — скорее, можно рассчитывать на везение. Освоив же эту науку, вы будете легче добиваться их согласия и достигать иных потрясающих результатов. И если вы согласны с тем, что это очень важно в бизнесе, то можно только представить, насколько это важно в отношениях между людьми.

Чем больше вам известно об отдельном человеке или группе людей, тем легче добиться согласия с их стороны.

Однако прежде чем представить основные положения науки чтения мыслей, предлагаю вам рассмотреть некоторые этические проблемы, сопутствующие сбору и использованию столь личной информации.

Отсутствие в этом деле осторожности и скрупулезности может сделать невозможным этичное использование

методов и приемов убеждения. “Либо наша сделка будет взаимовыгодной, либо она вообще не состоится” — это не просто лозунг. Это — реальность, необходимая для формирования долгосрочных отношений, одинаково выгодных для обеих сторон.

Вторжению войск Соединенных Штатов Америки в Ирак предшествовал сбор информации о возможном наличии в этой стране биологического и химического оружия, которое не было уничтожено согласно обязательствам, взятым на себя правительством этой страны. Будет ли это оружие когда-нибудь найдено? Понятия не имею. Безусловно, оно присутствовало в Ираке несколько лет назад. Однако в связи с этим возникает более серьезный вопрос: имеет ли это какое-либо значение? Трудно найти в свободном мире человека, который не ужаснулся бы, узнав, что режим Саддама Хусейна заживо похоронил тысячи людей только за то, что они были противниками его строя. Ясно прослеживалась связь между режимами Саддама Хусейна и Гитлера. Такой лидер и такой общественный строй не имели права существовать на нашей планете. Таким образом, сбор соответствующей информации может оказаться успешным или безуспешным, однако обнаружение фактов бесчеловечного обращения с людьми, подобных указанному выше, переводит обсуждение этичности или неэтичности сбора такой информации в разряд чисто теоретических, “академических” споров.

Один из самых любимых мною фильмов — *Meet John Doe* (“Познакомьтесь с Джоном Доу”). В этой черно-белой картине, вышедшей на экраны в 1941 году, снялся замечательный актер — Гэри Купер. Этот фильм был создан, когда нацизм и фашизм буквально пожирали Европу, распространяясь с невиданной скоростью. Отчасти картина была ответом

тем, кто приветствовал появление фашизма в Соединенных Штатах Америки. Фильм оказался просто замечательным.

Немного о сюжете. Молодая журналистка (актриса Барбара Стэнвик), которой грозит потеря работы, сочиняет историю о мужчине, который до того ненавидит весь мир, что собирается покончить жизнь самоубийством накануне Рождества. Его вымышленное письмо, “отправленное” в редакцию газеты, где работает героиня фильма, подписано “Джон Доу”. Героине фильма удастся сохранить работу, однако главный редактор газеты требует, чтобы она “предъявила” ему человека, отправившего письмо в редакцию газеты (и существующего лишь в ее воображении). Героиня фильма лихорадочно ищет подходящую кандидатуру, которая могла бы сыграть роль неудавшегося самоубийцы. В конце концов она убеждает одного бездомного бродягу (его играет Гэри Купер) взять на себя роль этого человека.

На мнимого “мученика” алчно набрасывается пресса. У него наперебой берут интервью, журналисты лепят из него образ “хорошего парня”, “преданного гражданина своей страны”, “отзывчивого человека” и т.п. Он разъезжает по стране, рассказывая свою “историю” тысячам простых людей. Доходит до того, что “Джону” предлагают выдвинуть свою кандидатуру на пост президента Соединенных Штатов Америки. Оказавшись явно не готовым к такой роли, “Джон”, тем не менее, понимает, что у него не остается другого выхода, и произносит впечатляющую речь перед огромной аудиторией. Осознавая всю глубину аферы, в которую его вовлекли (не без его собственного согласия), “Джон” начинает всерьез подумывать о самоубийстве, от которого его спасает толпа неистовых поклонников и поклонниц. Таким образом, удачная мистификация, разыгранная женщиной, которая не помышляла ни о чем ином, кроме как сохранить

свою работу, обернулась торжеством сил добра и справедливости. Согласие бездомного бродяги сыграть роль Джона Доу (по сути, обмануть множество людей) приводит к напряженной внутренней борьбе между добрым и порочным началами в этом парне и в результате — к торжеству добра и справедливости.

Эти два абзаца я посвятил вовсе не тому, чтобы провести критический разбор фильма *Meet John Doe*. Я не собирался глубоко анализировать этические проблемы, затронутые в этой картине и увязывать их с темой убеждения и влияния на окружающих. Я просто советую вам купить кассету с этим двухчасовым фильмом и познакомиться с Джоном Доу. Возможно, вы пересмотрите многие из своих прежних этических воззрений. И я уверен, вы об этом не пожалеете!

Выскажу смелое предположение: воспользовавшись информацией, которой я сейчас собираюсь поделиться с вами, вы удвоите объемы своих продаж, расширите круг своих клиентов и резко повысите эффективность своего влияния на людей.

Сейчас я нарисую вам портрет Джона Доу XXI века. Каждый день вы продаете свои идеи, продукты и услуги — а также самого себя — Джону Доу. Поэтому вам также придется познакомиться с Джоном Доу (и с его замечательной подружкой Джейн Доу).

- В целом, люди никогда не чувствуют себя абсолютно удовлетворенными.
- У большинства людей самоуважение и чувство собственного достоинства выражены в умеренной степени.
- Две трети женщин и треть мужчин не удовлетворены своим внешним видом.
- Почти каждого человека преследует глубоко укоренившийся страх оказаться отвергнутым.

- Почти каждый человек боится старости и смерти.
- Практически каждый из нас делает все возможное, чтобы избежать боли и страдания.
- Большинству из нас не хватает времени, чтобы быть “искушенным покупателем” (долго ходить по магазинам, прицениваясь, сравнивая и подбирая наиболее подходящую для себя вещь).
- Когда человек “настраивается” на что-то, он хочет получить эту вещь *немедленно*. (Как правило, люди предпочитают не откладывать получение вознаграждения и удовольствия “на потом”.)
- Большинство из нас по-прежнему предпочитают “живые” деньги кредитным карточкам.
- Люди предпочитают принимать решения, которые позволят им лучше выглядеть в глазах окружающих.

Я привел лишь беглый обзор некоторых особенностей Джона Доу и Джейн Доу, которые в той или иной степени уживаются в личности каждого человека. Реакции разных людей в ходе тех или иных социальных взаимодействий оказываются примерно одинаковыми, а действия чаще всего вполне предсказуемы.

Памятуя об этом, как нам следует предлагать и продавать Джону Доу и Джейн Доу свои идеи, продукты и услуги? Как мы можем воспользоваться информацией, используемой крупнейшими в мире рекламными агентствами, учитывая весьма скудный бюджет своей фирмы? Как нам следует разговаривать с Джоном Доу и Джейн Доу, чтобы они согласились выслушать нас и быстро приняли наше предложение? Как нам доведаться об их мыслях и чувствах?

После того как мы узнаем потребности и желания своих потенциальных клиентов, своими посланиями мы можем

показать им, *как именно* готовы удовлетворить их запросы. Мы можем четко продемонстрировать им, за счет чего у них улучшится самочувствие, настроение и повысится авторитет в социуме.

Я предлагаю вам хорошую модель.

1. Нарисуйте для своего клиента как можно более четкую картину и постарайтесь, чтобы эта картина была действительно понятна и близка ему. Эта картина должна наглядно показать ему ресурсы, которыми он действительно обладает в данный момент. Следует также сделать акцент на том, что нынешнее положение дел нельзя считать удовлетворительным. Покажите клиенту, что он может достичь большего, стать более значительной личностью или улучшить свое самочувствие!
2. Сообщите, что добиться такого результата многим людям — таким же, как ваш клиент — помогают товар/идея/услуга X.

После того как мы узнаем потребности и желания своих потенциальных клиентов, своими посланиями мы можем показать им, как именно готовы удовлетворить их запросы.

3. Предложите своему клиенту хотя бы раз — для пробы — воспользоваться этим товаром/идеей/услугой. Убедите его в том, что в данном случае он ничего не теряет, зато приобрести может очень многое.
4. Убедите своего клиента в том, что после того как он воспользуется вашим товаром/идеей/услугой, окружающие будут относиться к нему с большим уважением и симпатией.

5. Предложите своему клиенту представить его будущее — такое, которое он действительно заслуживает. Убедите его в том, что после того как он воспользуется вашим товаром/идеей/услугой, его мечты превратятся в реальность. Дайте ему понять, что сотрудничество с вами — это реальный шанс сделать первый шаг на пути достижения поставленной цели.
6. Убедите своего клиента в том, что вы готовы предоставить ему любые гарантии относительно предлагаемого товара/идеи/услуги.
7. Чтобы получить этот товар/идею/услугу, он должен заказать его прямо сейчас, поскольку этот товар/идею/услугу вы можете предложить лишь ограниченному количеству (Y) ваших клиентов. Вот, собственно, и все, что требуется от вашего клиента...

Безусловно, не все компоненты этой модели задействованы во всех маркетинговых посланиях. Но — я могу утверждать это, основываясь на результатах маркетинговых исследований, организованных лично мною — эта модель обязательно придется по душе Джону Доу. Результаты исследований показывают, что Джон и Джейн Доу обязательно откликнутся на сообщение, сформулированное согласно данной модели.

Все остальное зависит от вас. Каким образом вы будете использовать эту модель в сфере продажи или в бизнесе в целом и начнете ли использовать ее прямо сегодня или подождете до завтра — решать вам.

11

Я подумаю над вашим предложением

Что означает такой ответ?

В первую очередь то, что человек пребывает в неуверенности, но скорее не на уровне суждений, а на уровне эмоций. И вы должны быть готовы к такому повороту событий!

Ваш собеседник/клиент принимает решение. Когда маятник приходит в движение, в каждый отдельный момент времени его положение несколько меняется по сравнению с положением, в котором он находился тысячную долю секунды назад. Маятник продолжает свои колебания до полной остановки (в какой момент?), и вы наконец слышите: “Не знаю” или “Может быть”.

Подсознание существенно отличается от сознания; оно действует, если можно так выразиться, “на автопилоте”.

Этот компонент психики представляет собой механизм типа “стимул/реакция”, который постоянно адаптируется, приспосабливается к переменам в окружении человека, но делает это очень медленно. Сознание — это что-то вроде компьютера, который все время оценивает, вычисляет, сравнивает и принимает решения. Подсознание же порой мечется в разных (не в одном или двух!) направлениях, между множеством вариантов, и устранение хотя бы одного из этих вариантов несет в себе угрозу свободе личности. (Запишите это в своем блокноте. Это явление обычно озвучивается примерно такими словами: “Меня терзают плохие предчувствия”, “Я не уверен”, “Мне как-то не по себе” и т.п.)

Лишение возможных вариантов действий (причем речь идет не только о людях, но и о животных) вызывает тревогу и беспокойство. Никому не нравится лишаться даже частицы своей свободы, и для этого у нас имеются достаточно веские основания. До тех пор пока у нас есть какие-то варианты (пути к отступлению), мы ощущаем себя достаточно комфортно. До тех пор пока мы ощущаем себя достаточно комфортно, у нас нет причин менять что-либо в своем нынешнем положении. Многие животные охотятся за другими животными, руководствуясь следующим фундаментальным принципом: “Дайте им почувствовать себя в полной безопасности, а затем внезапно нападите на них и убейте”. Возможно, что-то по этому поводу написал даже Сунь-цзы¹. Люди стремятся к покою и комфорту, которые дают им основания воображать, будто они счастливы, — до тех пор, пока это заблуждение не станет для них слишком очевидным. В действительности между нынешним ощущением

¹ Сунь-цзы — древнекитайский военный теоретик и полководец, живший в 6–5 вв. до н.э. Автор трактата о военном искусстве. — *Примеч. ред*

довольства и комфорта и счастьем в долгосрочной перспективе нет никакой связи. Скорее, можно говорить об обратном.

Но разве готовность ответить “да” и готовность подписать себе смертный приговор — это одно и то же? Вовсе нет! (Если, конечно, речь не идет о положительном ответе на прямой вопрос, готовы ли вы подписать себе смертный приговор.)

К сожалению, на подсознательном уровне большинство людей воспринимают любой намек на изменение статус-кво как угрозу собственному существованию.

Например, человек хочет бросить курить. На уровне сознания тут и говорить не о чем — достаточно вспомнить хотя бы об опасности возникновения рака легких. Однако на подсознательном уровне курение закрепилось у нас как одна из норм нашего поведения, как, например, склонность к переданию. Вы удивляетесь, почему среди неимущих так много тучных людей? Они стремятся к физическому комфорту и не желают лишаться хотя бы единственного выбора (есть или не есть). Может быть, вам кажется, что изменить мышление этих людей путем рациональных доводов не составит особого труда? Маловероятно! Логикой в этом случае не поможешь. Любые, даже самые разумные ваши доказательства разобьются о чувства и эмоции человека, к которому они будут обращены.

К сожалению, на подсознательном уровне большинство людей воспринимают любой намек на изменение статус-кво как угрозу собственному существованию.

Отнимите у заядлого курильщика возможность затянуться сигаретным дымом, и он почувствует себя на краю гибели. Его охватит безмерная тревога. Лишите обжору шанса наесться до отвала, и он испытает сильнейший страх.

Умом все, конечно, понимают, что никакой угрозы нет и в помине, но не могут совладать со своими чувствами. В книге Хэйла Двоскина *The Sedona Method* рассказывается о методах избавления от деструктивных чувств страха, злости, стыда, обиды и печали, предложенных Лестером Левинсоном². Именно эти негативные эмоции превращают нашу жизнь в сплошное страдание. Когда мы чувствуем себя плохо, нам кажется, что наша жизнь идет под откос, и мы получаем как бы двойную дозу несчастий. Большинству людей почему-то кажется, что они должны доверять своим чувствам. Могу заверить вас: если вы действительно будете доверять своим чувствам, вы обречены на неудачи во всех аспектах своей жизни.

Вы никогда не сможете убедить человека в том, чего он никогда не испытывал на собственном опыте. Иными словами, вам не удастся изменить статус-кво. Но ведь эмоции и чувства не могут служить барометром качества жизни. Они не могут служить индикатором “плохого” или “хорошего”, счастья (в долгосрочной перспективе) или даже печали. Они могут служить лишь индикатором прошлого опыта, закрепившегося в вашем подсознании, а также вашей генетической программы.

И когда вы пытаетесь убедить кого-либо в чем-либо, можете не сомневаться: как только сознание этого человека проанализирует ваше предложение и достаточно быстро примет соответствующее рациональное решение (в вашу пользу), у него немедленно возникнет *прилив сожаления*

² Лестер Левинсон, преуспевающий продюсер, неожиданно для себя оказался в клинике с целым “букетом” сердечно-сосудистых заболеваний. Врачи пророчили ему скорую смерть или инвалидность. Но Л. Левинсон, осознав, что все его проблемы имеют эмоциональные причины, разработал и применил для себя очень простой и эффективный метод “освобождения эмоций”. Выздоровев, он доработал свой метод и посвятил остаток своей жизни его популяризации. — *Примеч. ред.*

(достаточно легко прогнозируемого). Итак, сначала человек отвечает вам “да”, а затем у него возникает чувство сопротивления: “нет”.

Теперь собеседник уже не верит вам. Ему кажется, что вы пытаетесь обмануть его или использовать в своих интересах. Может быть, так оно и есть?

Знаете ли вы случаи, когда человек, уволенный с работы, тут же покупал автомобиль за 25 тысяч долларов? Вопреки здравому смыслу, подобное происходит нередко. Покупая автомобиль в подобной ситуации, человек пытается заполнить “вакуум вариантов”, который наверняка будет существовать до того, пока он не найдет новую работу. Каждый, у кого есть автомобиль, знает, что как только вы купили его, он — ваш. Поэтому люди покупают сегодня, опасаясь, что завтра у них может не оказаться денег на покупку. Подобный подход лишен какого-либо смысла, разум участия в нем не принимает. Главную скрипку здесь играет инстинкт.

То, что случилось с небоскребами Всемирного торгового центра, объясняется исключительно человеческими инстинктами. То, что случилось с электричками возле Мадрида, объясняется исключительно человеческими чувствами. Террористы были уверены в том, что их чувства верны. Они доверяли своим инстинктам и “знали”, что вершат правое дело. История повторяется если не ежедневно, то уж наверняка ежегодно. В 1999 году люди говорили: “На этот раз все будет по-другому”, потому что их захлестнула жадность и эйфория в связи с возможностью быстро разбогатеть на спекуляции ценными бумагами. В результате все осталось по-прежнему. Вывод: никогда не следует доверять своим чувствам. Когда Саддам Хусейн дарит вам свою лучезарную улыбку, которая как бы призывает вас верить его словам, покопайтесь в своих чувствах. Вспомните, Адольф Гитлер тоже часто улыбался.

Вспомните об этом, когда в следующий раз кто-нибудь скажет вам, что у него “возникли нехорошие предчувствия” или что ему кажется, будто “что-то не так”.

Запомните важный принцип:

На самом деле вся наша жизнь — это бесконечная цепь взаимных попыток убеждения.

Призываю вас отрешиться от своих чувств, подняться на одну ступеньку выше, перейти на позиции рационального мышления и стать подлинными хозяевами своей жизни. Значительная роль в решении этой задачи отводится убеждению. В данном случае речь идет как об умении прислушиваться к рациональным доводам окружающих (менять свое собственное поведение), так и о способности убеждать других людей (менять их поведение).

Почти каждый раз, когда вы открываете рот, вы хотите добиться от собеседника, чтобы он сделал что-либо для вас.

- Вы хотите, чтобы клиент ответил вам “да” (и “нет” — вашему конкуренту).
- Вы хотите, чтобы понравившаяся вам девушка согласилась встретиться именно с вами.
- Вы хотите, чтобы этот парень женился именно на вас, почесывал вам пятки по вечерам и приносил домой всю заработную плату.
- Вы хотите, чтобы официант подал вам майонез, принес вилку и включил кондиционер — ведь вам так жарко.
- Вы хотите, чтобы ваш сын собрал свою одежду, разбросанную по всему дому, приглушил музыку и взялся наконец за учебу.

Во всех этих случаях вы хотите убедить в чем-то других людей.

Я мог бы назвать вам множество книг, в которых излагаются замечательные соображения по поводу того, как заставить человека сделать то, что вам необходимо. Иногда эти рекомендации оказываются чрезвычайно полезными, иногда они приносят весьма ограниченную пользу, а иногда, воспользовавшись ими, чувствуешь себя полным идиотом.

Эта книга посвящена тому, как в кратчайшие сроки убедить практически любого человека сделать все, что вам необходимо.

Теперь сообщу вам об одной существенной трудности.

Я могу рассказать вам, как совершить продажу, практически любую продажу. Один раз.

Я могу показать вам, как уговорить эту девушку, практически любую девушку, встретиться с вами. Один раз.

Я могу показать вам, как уговорить детей выслушать вас. Один раз.

Я могу показать вам, как добиться, чтобы вас обслужили “по первому разряду”. Один раз.

Но после того как вы услышите первое “да”, решающую роль играет ваша личность — то, кем вы являетесь на самом деле. Непросто получить первый положительный ответ. Что касается второго положительного ответа — это может оказаться либо более легким, либо более трудным делом, но речь будет идти о совершенно другой игре. Когда у “другой стороны” сформировалось мнение о вас, вам приходится использовать другие стратегии, чтобы *вновь* услышать от собеседника/клиента “да”. Конечно же, я дам вам ряд советов относительно того, как добиться повторного положительного ответа. И все же эта книга в основном посвящена тому, как добиться первоначального согласия, что, как правило, бывает самым трудным делом. Ваша задача, по сути, заключается в том, чтобы заставить человека отвернуться от вашего конкурента и обратиться именно к вам, переключиться с “них”

на вас, добиться от него согласия прямо сейчас. Эта задача вам вполне по силам.

Прежде всего, вам придется иметь дело с чувствами людей.

Вам нужно, чтобы чувства людей были позитивно связаны с вами, с вашим образом.

Если у вас есть ответ (подлинный или мнимый) на вопрос либо решение (подлинное или мнимое) задачи, которая стоит перед вашим собеседником, вы должны вызвать у этого человека положительные эмоции. В противном случае ваш собеседник начнет колебаться.

Вы должны исходить из того, что люди могут почувствовать сожаление или предвидеть чувство сожаления, и подготовить их к подобному исходу.

Вы должны совершенно отчетливо понимать, что в каждый отдельный момент времени сознание вашего клиента пребывает в состоянии маятника, раскачивающегося между сознательным ответом (который, возможно, правилен) и эмоциями (или стремлением отыскать подлинный смысл вашего предложения).

Согласившись на ваше предложение, человек начинает испытывать внутреннее давление, которое вынуждает его совершать дальнейшие шаги в направлении того, с чем он уже согласился (это утверждение относится к большинству культур). Будем исходить из того, что вы представляете самый лучший товар, услугу или идею. Когда вы станете настоящим мастером убеждения, то сможете быстро добиваться от своих клиентов согласия почти во всех ситуациях.

“Нет”. Это, пожалуй, тот единственный ответ, который огорчит вас еще больше, чем уклончивое “Я подумаю над вашим предложением”. В обоих этих случаях собеседник, безусловно, вовсе не намерен принимать решение или хотя бы подумать над вашим предложением. Следовательно, действовать нужно прямо сейчас, не откладывая дело в долгий

ящик. Возможно, начинать действовать необходимо было еще пять минут назад, упреждая негативную реакцию клиента/собеседника.

Чаше всего они (ваш клиент, знакомый, понравившаяся девушка) просто отвечают вам “нет”. При этом они не имеют в виду ничего конкретного. Более того, этот отрицательный ответ, как правило, на самом деле даже не означает “нет” или “наверное, нет”. В действительности “нет” означает следующее: “Мое подсознание не задумывается над своим ответом, и этот готовый ответ, который позволяет сохранить статус-кво, т.е. то положение дел, которое мне хорошо знакомо, гласит “нет”.

Следовательно, отрицательный ответ — это просто реакция.

Когда врач проверяет ваши коленные рефлексы, в вашем сознании не возникают, например, такие мысли: “Итак, рассуждая логически, у меня должны быть нормальные рефлекторные реакции. Значит, спустя примерно треть секунды после того, как врач слегка ударит молоточком по колену, моя нога должна дернуться на три дюйма вверх”. Ваша нога сама собой дернется на три дюйма вверх — без каких-либо рассуждений. Это просто рефлекторная реакция, как и... ответ “нет”.

Не все отрицательные ответы бессознательны. Нередко бывает так, что ваш клиент, тщательно обдумав все “за” и “против”, приходит к выводу, что ваш товар, услуга или идея ему действительно ни к чему. В подобных случаях “нет” означает “нет” — и ничего больше. Впрочем, человек может заблуждаться. В этом случае у вас еще остается возможность превратить “нет” в “да”, переубедив его! (Если клиент заблуждается, вы можете повторно представить соответствующую информацию таким способом, что вероятность положительного ответа существенно повысится.)

Наконец, бывают случаи, когда отрицательный ответ является результатом продуманного и единственно правильного решения. Бессмысленно склонять человека к тому, что не отвечает его интересам, поэтому в таких случаях лучше всего оставить его в покое.

Подсознание не умеет думать и принимать решения, а также неспособно рассматривать альтернативные варианты. Подсознание реагирует на те или иные внешние воздействия, исходя из непосредственной окружающей обстановки и стараясь избежать негативного исхода. При том, что оно не способно думать и размышлять, подсознание зачастую играет доминирующую роль. Подсознательные реакции человека запрограммированы на генетическом уровне и частично формируются его окружением.

В ситуациях, когда вам приходится принимать сотни решений в единицу времени (например, в процессе вождения автомобиля), подсознание почти всегда вырабатывает правильные реакции, поддерживая вашу безопасность, а также безопасность окружающих вас людей на достаточно высоком уровне. В таких случаях принято говорить о хорошей интуиции. (Под интуицией я понимаю ваши непосредственные реакции, а также ваше доверие к ним, — именно доверие, а не то, что вы о них *думаете*.) В ситуациях, когда ваш опыт намного меньше того, который позволял бы вам принимать в основном правильные решения (например, вождение автомобиля), ваши реакции, а также ваше отношение к этим реакциям оказываются весьма сомнительными.

Представьте следующую ситуацию.

Если каждый раз после выступления перед какой-то группой людей человек слышит одобрительные аплодисменты, он начинает чувствовать себя в роли лектора весьма комфортно. По всей вероятности, в будущем он не станет избегать публичных выступлений.

Если каждый раз, оказываясь в одиночестве, человек испытывает дискомфорт, в будущем он станет искать себе компанию. Подсознание запоминает “приметы” окружения и в дальнейшем пытается избежать страха и страдания, которые причиняют ему те или иные обстоятельства. Что же касается неизвестного, то ситуации, когда неизвестное оказывается более предпочтительным вариантом, чем статус-кво, крайне редки, — разумеется, за исключением случаев, когда текущая ситуация крайне болезненна и неприятна.

Посмотрите на себя в зеркало. Если вы увидите у себя двойной подбородок, сознание отреагирует на эту картину весьма болезненно, чего нельзя сказать о подсознании. Поглощение пищи необходимо любому живому существу, и до тех пор, пока человек испытывает страдание и страх по причине поглощения пищи, подсознание не испытывает необходимости приспособливаться к чему-либо. С точки зрения подсознания, наличие избыточных жировых отложений на теле человека не может причинять страдания или вызывать страх. Во всяком случае, предыдущий опыт этого человека не говорит о чем-либо подобном. Таким образом, в этой ситуации мозг человека настраивается на сохранение статус-кво.

Бывают ситуации, когда отрицательный ответ представляет собой сознательное решение, которое преодолевает подсознательное желание ответить “да”.

Каждый из нас испытывал желание съесть еще один кусочек торта, но отвечал себе “нет”, понимая, что это навредит здоровью и ухудшит внешний вид. В данном случае сознание берет верх над “автопилотом”.

Каждый из нас оказывался в ситуациях, когда его склоняли к половой связи, и, несмотря на то что организм был готов поддаться этому искушению, сознание отвечало: “Нет!”

Вы понимали, что уступить соблазну означает рискнуть по-крупному и/или предать собственные убеждения.

Сознание может говорить “нет”, основываясь на рациональном мышлении, несмотря на подсознательное желание ответить согласием. В таких случаях можно попытаться превратить “нет” в “да”.

Но лучше не допускать отрицательного ответа собеседника/клиента. Для этого можно воспользоваться собственной привлекательностью и методами снижения степени сопротивления, однако еще важнее в таких случаях не забывать о своей главной цели. Чтобы справиться с этой задачей, вы должны как можно быстрее одержать победу над сознанием и подсознанием своего собеседника (что бывает не так просто, как может показаться на первый взгляд). Это означает, что в вашем предложении должен заключаться определенный смысл и оно должно сулить удовлетворение какого-либо из фундаментальных желаний человека или движущих сил его поведения. Это не то же самое, что эмоции, однако эмоциональное наполнение, очевидно, ускорит получение положительного ответа, если ваше предложение будет каким-либо образом увязано с одним из этих фундаментальных желаний или движущих сил. (Напоминаю: существуют 16 фундаментальных движущих сил, о которых рассказывается в моей книге *Covert Hypnosis: An Advanced Course in Unconscious Influence*. К числу этих фундаментальных желаний или движущих сил относятся половое влечение, потребность в пище, потребность в общении с другими людьми, потребность в приобретении чего-либо, потребность в обучении, потребность в конкуренции, альтруизм и т.п.)

Если ваше предложение не будет каким-либо образом затрагивать одно из 16 фундаментальных желаний или движущих сил, которые играют важную роль в жизни клиента

(например, главными движущими силами в жизни одного человека могут быть желание употреблять изысканную пищу и общаться с другими людьми, а в жизни другого — половое влечение и потребность в приобретениях материальных ценностей), заранее приготовьтесь к тому, что вам придется услышать банальное “Я подумаю над вашим предложением” или даже категоричное “нет”.

Разумеется, вы не должны воздействовать на своего клиента фразами наподобие: “Если вы согласитесь на мое предложение, я накормлю вас до отвала и составлю вам приятную компанию” или “Если вы купите у меня дом, то полностью удовлетворите свое половое влечение и получите кучу денег”. На самом деле люди зачастую стараются скрыть от посторонних глаз свои фундаментальные желания или движущие силы. Вряд ли вам посчастливится увидеть человека с плакатом на груди, гласящим: “Я горжусь тем, что альтруизм и потребность в общении с другими людьми являются главными движущими силами моего поведения”.

Желания, управляющие нашим поведением, совершенно очевидны для нас. (Например, моя личная библиотека насчитывает тысячи книг. Не кажется ли вам, что потребность в обучении и потребность в приобретении книг относятся к числу четырех или пяти моих важнейших движущих сил?)

Как подробно рассказано в моей книге *Covert Hypnosis: An Advanced Course in Unconscious Influence*, согласование вашего предложения с фундаментальными желаниями и движущими силами ваших клиентов может оказаться весьма увлекательным занятием.

Ключ. Вы излагаете логичное предложение, точно вплетающееся в одну из важнейших движущих сил вашего клиента, который дает вам положительный ответ. Вам не придется услышать уклончивое “Я подумаю над вашим предложением”

или чистосердечное “нет”, поскольку вам удалось затронуть глубинную движущую силу, которая управляет поведением вашего клиента.

В подобных случаях часто даже не приходится упрощать человека сделать для вас что-либо — достаточно просто посоветовать ему это! Если один из моих хороших друзей предлагает: “Эта книга раскрывает секреты человеческого поведения и основана на результатах многочисленных научных исследований. Уверен, что тебе будет интересно прочесть ее. Покупай ее, не раздумывая, Кевин!”, — я доверяю этому источнику — моему доброму другу. Кроме того, это предложение касается одной из важнейших движущих сил в моей жизни.

Если бы спокойствие, уравновешенность и невозмутимость входили в число моих важнейших движущих сил, тогда тот же человек сказал бы мне: “Ты даже не поверишь, как много времени и сил эта книга позволит тебе сэкономить на проведении собственных исследований. Покупай ее, не раздумывая, Кевин!” И я обязательно купил бы ее.

Разумеется, чтобы выявить важнейшие движущие силы человека, которому вы хотите предложить свой товар, услугу или идею, понадобится приложить определенные усилия и проявить некоторую находчивость и изобретательность. Не забывайте также получать обратную связь от своих клиентов. Со временем это будет получаться у вас все лучше и лучше. Когда вам это удастся, весь мир будет лежать у ваших ног. Вы достигнете сногшибательного успеха и осознаете истинные масштабы своего могущества и своей власти над людьми.

Влияние: все в нужный момент

Представьте: в компании N в июле проводится собрание, посвященное плану предоставления льгот на 2004 год...

“Итак, поднимите, пожалуйста, руки те, кто собирается участвовать в нашей новой программе предоставления льгот. Корпорация гарантирует вам 50-процентную прибыль на ваш вклад в план 401(k). Это означает, что в случае, если вы вложите 15 тысяч долларов в свой план 401(k), компания выплатит вам дополнительно 7500 долларов”.

“Верное дело! Я сделаю вклад в свой план 401(k)”.

С элементарной, рациональной точки зрения, здесь и думать-то не о чем. Каждый из сотрудников компании должен дать положительный ответ, внести максимальную сумму, которую установит руководство компании, и получить 50-процентную прибыль на инвестицию. (Иными словами: “Я, конечно, не дурак и прекрасно понимаю, что должен вложить в это дело все свои свободные деньги”.)

Конечно же, они сделают это!

Теперь перенесемся на шесть месяцев в будущее. Результаты исследований показывают, что в случае, когда у людей спрашивают, готовы ли они сделать что-либо “через несколько месяцев” или “в следующем году”, они, как правило, отвечают, что готовы. Когда же наступает время выполнить свое обещание, люди идут на попятную.

Наступает декабрь — время заполнения соответствующих документов, и ваша подпись должна свидетельствовать о том, что вы действительно согласны вложить все свои свободные деньги в дело, которое спустя какое-то время принесет вам прибыль. Однако вам не хватает решимости поставить эту подпись и расстаться со своими “кровными”. Вы отказываетесь — или соглашаетесь вложить лишь незначительную сумму.

Мы уже говорили, что люди не желают мыслить рационально. Они отказываются получать 50-процентную прибыль на вложенный капитал, хотя именно ради заработка они ходят на работу! Более того, они осознают всю важность получения прибыли на вложенный капитал, но отказываются вкладывать свои свободные деньги на самых выгодных условиях! Чем это объясняется? Может быть, в нарисованной нами картине была допущена какая-то ошибка?

Рассмотрим другой пример, касающийся работы нашего сознания с учетом фактора времени.

Один из друзей просит вас оказать ему на следующей неделе какую-то услугу. Вы не горите желанием удовлетворить его просьбу, но соглашаетесь.

По мере приближения срока исполнения просьбы у вас появляются какие-то срочные, совершенно неотложные дела (нужно что-то срочно сделать по дому, сходить в магазин за покупками и т.п.). Одним словом, вы обнаруживаете, что не испытываете ни малейшего желания исполнять свое обещание.

“У меня заболел ребенок. Я должен побыть с ним дома, потому что больше это сделать некому”.

И вы остаетесь дома или отправляетесь за покупками по магазинам.

Рассмотрим еще один пример.

Вы участвуете в одной из вечеринок, организованных компанией *Tupperware*, и чувствуете приближение момента, когда вам предстоит сыграть роль одного из главных действующих лиц...

“Итак, если вы желаете получить один из бесплатных подарков, например этот особо прочный контейнер (вы можете взобраться на него и даже слегка подпрыгнуть), одну из очередных вечеринок *Tupperware* вы должны устроить у себя дома. Правда, график этих вечеринок уже расписан

на два месяца вперед, так что вечеринка у вас дома может состояться только в марте. Согласна ли ты, Джейн, в марте принять у себя дома вечеринку?”

“Разумеется”.

“Что ты скажешь насчет 7 марта?”

“Это меня вполне устраивает”.

“Великолепно! А что скажешь ты, Джессика? Согласна ли ты устроить у себя дома вечеринку 4 апреля?”

“Конечно, согласна!”

И т.д. и т.п.

В конце концов, устроить вечеринку *Tupperware* у себя дома — неплохая идея. Если хозяйка дома хорошо подготовится, гости получают большое удовольствие при минимальных денежных затратах. Одно условие: вы должны пригласить своих друзей, а также членов своей семьи. Но стоит ли беспокоиться о таком пустяке — впереди еще почти три месяца!

Однако по мере приближения назначенной даты вас начинают одолевать сомнения. Пора рассылать гостям приглашения, а вы корите себя за то, что согласились на эту авантюру. Вы тянете с рассылкой приглашений. Ваше нежелание заниматься подготовкой нарастает с каждым днем. Вы, разумеется, вспоминаете о целой куче важных и неотложных дел, среди которых вечеринка представляется самым несущественным. Но вы дали обещание, свидетелями чего были ваши друзья и знакомые, так что придется сдержать свое слово.

Однажды я увидел по телевизору рекламный ролик компании-производителя мебели *Wickes Furniture*.

“Две тысячи пятый год”, — говорит молодая хозяйка дома, сидя на своей новой тахте.

“Купив только на этой неделе мебель *Wickes Furniture*, вам не придется платить до 2005 года”, — твердит, как попугай, ее молодой муж.

“*Wickes Furniture* избавляет вас от платежей, а также от выплаты процентов до 2005 года!”

“Неужели нам не придется выплачивать проценты?!” — удивляется муж. На этом рекламный ролик заканчивается.

Эффективна ли такая реклама?

Безусловно.

Эта мебельная компания продает не тахту или софу. Она предлагает *бесплатную мебель*. 2005 год наступит только через 13 месяцев, и это значит, что в течение всего этого времени вы сможете пользоваться новой мебелью совершенно бесплатно! Внимательно оглядев свою квартиру, вы приходите к выводу, что вам, пожалуй, не мешало бы обновить интерьер.

Наверное, именно так вы и поступите. Когда какое-то событие предстоит еще не скоро, сказать “да” не сложно.

Вы соглашаетесь организовать у себя дома вечеринку *Tipperware*, поскольку чувствуете себя обязанным так поступить (вас просят об этом в присутствии друзей и знакомых, перед которыми вам не хочется ударить в грязь лицом). Но по мере приближения назначенной даты желание участвовать в этом мероприятии тает на глазах, поскольку в этом случае, как и в предыдущем, речь идет об ограничении свободы выбора человека (в данном случае — о невозможности выбора даты проведения вечеринки), а также потому, что вы принуждаете своих друзей и членов семьи участвовать в мероприятии, которое кому-то из них покажется увлекательным, а кому-то — скучным или утомительным.

В случае с мебельной компанией сказать “да”, конечно же, проще всего, поскольку новую мебель вы получаете уже сегодня, а платить за нее придется как минимум через год. Подобное предложение выглядит более чем соблазнительно. Вы просто *обязаны* принять его. Компания переносит

крайние сроки выплаты денег на столь отдаленное будущее, что большинству людей трудно их осознать.

Итак, мы имеем дело с достаточно интересной особенностью человеческой психологии. Безусловно, не так уж и сложно заставить человека согласиться на что-то такое, что должно произойти в будущем. Необходимо лишь научиться правильно пользоваться этой важной особенностью в своем бизнесе, практике и в жизни.

Возвращаясь к вопросу о времени: что происходит, когда вы задаете своему собеседнику вопрос в те или иные моменты вашей беседы (в самом начале разговора, в середине или в конце разговора)? Имеет ли значение, *когда* именно вы попытаетесь внести свое предложение? Договориться о следующей встрече? Должно ли событие, связанное с вашей просьбой, наступить как можно скорее, или его следует перенести на более поздний срок?

Почему люди отвечают “нет” и как устранить эту причину

Чаще всего отрицательный ответ является непосредственной, мгновенной реакцией человека независимо от содержания конкретных предложений. У каждого человека есть своя собственная “история” неудач и просчетов, память о которой препятствует дальнейшим действиям. Обратите на это особое внимание...

К вашему большому удивлению, вода оказывается холодной. Вы вертитесь под душем и отчаянно вращаете кран горячей воды. Все напрасно! Кто-то из ваших соседей открыл кран горячей воды “на всю катушку”, и давление в трубах упало! Вы тотчас же закрываете кран. Возможность расслабиться и понежиться под душем минут 20 безнадежно утрачена. Шесть месяцев спустя вы все еще будете помнить

об этом неприятном случае, когда какой-то негодяй помешал вам принять душ. Если бы все прошло *как обычно*, вы наверняка забыли бы об этом уже через пару дней.

На следующий день вы приняли пятиминутный душ — теплый, расслабляющий. Но вы помнили, что вчерашний инцидент может повториться, и поэтому постарались закончить водные процедуры как можно скорее. И надолго запомнили свою спешку.

Наши отношения с другими людьми — это череда взлетов и падений. Большую часть времени эти отношения можно назвать ровными и спокойными. В сущности, вы не столько поддерживаете отношения, сколько просто работаете, убираете свой дом и т.п. Затем наступает период, когда вы доказываете что-то друг другу, пререкаетесь, иногда дело едва не доходит до драки. Уф-ф! Это просто ужасно. Мало того, мы без сожаления рвем старые отношения и налаживаем новые. Ваш мозг тут же услужливо подбрасывает соответствующие аргументы. Вы всегда знали, что именно этим все и закончится! Впоследствии вы будете рассказывать, что сейчас даже невозможно поверить в то, что вы могли провести с этим ужасным человеком четверть века. Напрасно потерянное время!

Чтобы понять, как можно оказывать влияние на окружающих, нужно понять, как люди принимают решения, как прошлые события откладываются в их памяти и каким они видят свое будущее. Именно такого понимания не хватает сотням продавцов и агентов по сбыту, которые пытаются убеждать всех по единому шаблону, вместо того чтобы применять индивидуальный подход.

Как видно из приведенных выше примеров, люди

- 1) запоминают только самые яркие события в своей жизни (особенно неприятности);
- 2) запоминают результат произошедших событий;
- 3) имеют весьма смутные представления о своем будущем и неспособны определить, как будут чувствовать себя при наступлении тех или иных событий (даже если речь идет о желанном для них сценарии).

Между тем, все это может иметь решающее значение в столь важных процессах, как общение и убеждение.

Доводилось ли вам когда-либо разговаривать с человеком, который внезапно обращался к вам с таким вопросом: “Почему вы сказали, что _____?”

“Но я не говорил вам этого!”

“Нет, говорили. Я слышал это именно от вас!”

“Да нет, я не говорил этого!”

Разговаривая в тот же день с другими людьми (вашими общими знакомыми), вы за глаза называли друг друга болванами, безмозглыми идиотами и т.п.

Разумеется, кто-то из вас ошибался, но оба вы в равной степени были уверены в том, что с памятью у вас все в порядке. Суть в том, что разрешить подобную ситуацию не представляется возможным. Проблема здесь заключается в памяти. Наш мозг лепит какие-то образы из “тонкого эфира”, заполняя этими образами существующие “белые пятна”. В жизни каждого из нас время от времени наступают моменты, когда нам кажется, будто мы сказали или услышали (или даже увидели!) нечто такое, чего на самом деле мы не говорили, не слышали (и тем более не видели!).

Итак, если вы не можете положиться на свою память, поскольку не знаете в точности, что происходило 30 секунд

назад, вспоминать о том, что происходило в более отдаленном прошлом, не имеет смысла!

Во время одного из недавно проведенных исследований люди проходили предписанный им курс колоноскопии³. В ходе этого процесса через равные промежутки времени им предлагалось отмечать испытываемый ими уровень дискомфорта. По окончании этого процесса у одной группы людей колоноскоп в течение примерно одной минуты оставался в прямой кишке, после чего его убрали. У другой группы людей колоноскоп извлекали из прямой кишки сразу же после колоноскопии (то есть на минуту раньше, чем у первой группы).

Наш мозг лепит какие-то образы из “тонкого эфира”, заполняя этими образами свои белые пятна.

Результат: пациенты оценивали степень дискомфорта по-разному. Те, у которых колоноскоп извлекали позже, запоминали сеанс колоноскопии как “не слишком болезненную процедуру”. Пациенты, у которых колоноскоп извлекали сразу после окончания исследования, запоминали сеанс колоноскопии как намного более неприятный.

Ключевой момент. При сопоставлении с тем, как люди фиксировали свои ощущения по ходу сеанса колоноскопии (а не позже в тот же день в специальном журнале), их последующие воспоминания о сеансе колоноскопии отражали *завершение процесса*, а не все ощущения, которые им довелось испытать во время этого сеанса. *Люди запоминают результат и переносят ощущения, связанные с ним, на событие в целом.*

³ Колоноскопия — диагностическое исследование, во время которого врач с помощью эндоскопа визуально оценивает состояние слизистой оболочки толстой кишки — *Примеч ред*

Стратегия: на каждом этапе необходимо учитывать, что в головах людей, с которыми вы разговариваете, нет встроенных видеокамер. Все, чем они располагают, — это их собственная (и зачастую весьма несовершенная) память. Следовательно, вы должны четко продемонстрировать им, что их бездействие (даже если они помнят, что в прошлом их действия доставили им немало неприятностей) может привести к печальным последствиям.

Затем вы должны продемонстрировать им, к чему могут привести оба их решения (согласие или несогласие с вашим предложением), указав возможный результат того и другого.

Если вам приходится иметь дело с людьми, которые потеряли немалые деньги, играя на фондовой бирже, вы должны понимать нынешнее стремление этих людей вкладывать деньги только в самые надежные ценные бумаги. К сожалению, реальность такова, что никогда нельзя быть уверенным наверняка.

Но никогда не просите людей игнорировать их прошлый опыт. Вы должны указать им, что такая-то неприятность действительно *может* повториться, хотя гораздо вероятнее, что за неудачей последует успех.

Результаты исследований в области убеждения достаточно очевидны. *Вы должны подчеркнуть, что вас устроят оба возможных исхода.* В противном случае человек будет руководствоваться чувствами, а не здравым смыслом и логикой. Боязнь потери заставляет нас искать ответ в своем прошлом опыте, вместо того чтобы ознакомиться с возможными исходами и тщательно проанализировать их.

В завершение следует нарисовать предельно четкую картину наиболее вероятного будущего. Если вы представите будущее в чересчур светлых тонах, то обречете себя на неудачу. Человек почувствует, что им пытаются манипулировать. Если же вы изобразите вероятное будущее достаточно

реалистичным образом, у вас появятся неплохие шансы на получение того ответа, который вы желаете услышать от собеседника.

Если вы изобразите вероятное будущее достаточно реалистичным образом, у вас появятся неплохие шансы на получение того ответа, который вы желаете услышать от собеседника.

В конечном счете, на фондовом рынке произошел обвал, “Титаник” затонул, а башни Всемирного торгового центра рухнули после атаки террористов. Однако это еще не повод не покупать ценные бумаги, не плавать на кораблях и не работать в небоскребах. Более того, проиграв первый тайм, мы имеем еще больше поводов для того, чтобы постараться выиграть второй!

Эту мысль нужно обязательно довести до сведения вашего клиента. Если вы воспользуетесь предложенной мною метафорой, то непременно добьетесь успеха. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы боязнь повторения плохого результата, которую испытывает ваш клиент, привела к тому, что он отказался с вами сотрудничать.

Ограничение выбора и его роль в оказании влияния на других людей

Если человеку предлагают множество альтернатив, это не всегда играет на руку тому, кто намерен добиться от него нужного ответа.

Когда в распоряжении у человека имеется только один вариант, вероятность того, что человек отдаст ему предпочтение, гораздо выше, чем вероятность полного отказа от него. Когда в распоряжении у человека имеется два варианта, вероятность отказа резко возрастает. Если же выбор

расширяется еще больше, вероятность того, что решение все-таки будет принято, оказывается ничтожной.

Когда врачам-терапевтам предложили выписывать пациентам, страдающим остеоартрозом, новое лекарство, 75% врачей склонялись к тому, чтобы выписать пациентам это лекарство, тогда как 25% врачей направляли своих пациентов на консультации к своим коллегам-ортопедам. Когда было добавлено еще одно лекарство, 50% врачей направили своих пациентов к ортопедам. Иными словами, из двух вариантов лекарства они выбрали “не выбирать вообще ничего”. Множество вариантов порождает беспокойство, тревогу, неопределенность и — не удивляйтесь! — даже депрессию. В данном случае мы действительно имеем дело с алогичной, трудной для понимания проблемой, не так ли?

В книге Барри Шварца *Paradox of Choice* (“Парадокс выбора”) описываются результаты очень интересного исследования, авторы которого изучали зависимость процесса выбора от формулировки. Приведу его краткое описание.

Вы — судья и рассматриваете дело о разводе. Кому из родителей (А или В) вы присудили бы опеку над ребенком?

Родитель А

Уровень дохода — средний.

Состояние здоровья — среднее.

Нормированный рабочий день.

Хорошие взаимоотношения с ребенком.

Относительно стабильная социальная жизнь.

Родитель В

Уровень дохода — выше среднего.

Практически здоров

Многочисленные служебные командировки.

Очень близкие отношения с ребенком.

Чрезвычайно высокая социальная активность.

Кому из родителей вы отдали бы предпочтение?

Интересный вопрос, не правда ли? Ответить на него не-легко, однако две трети участников эксперимента отдали предпочтение родителю В.

Но когда опросили новую группу людей, а вопрос был сформулирован таким образом: "Кому из родителей вы *отказали бы* в предоставлении права на опекунство?", 55% участников эксперимента ответили, что отказали бы в предоставлении права на опекунство родителю В. Чем это объясняется? Недостатками, присущими родителю В.

Таким образом, изменение формулировки вопроса способно поставить все с ног на голову.

Ключ. Каждый дополнительный вариант выбора снижает привлекательность всех остальных вариантов.

Я только что купил новую портативную видеокамеру. Я выбирал один из двух вариантов: либо профессиональная камера, либо небольшая цифровая камера, которая работала бы так же превосходно, как моя старенькая Sony. Итак, что же делать?

**Профессиональная камера
Canon**

Невозможно упаковать в ручной багаж.
3 тыс. долл. с аксессуарами.
3 CCD.
1,5 мегапикселя для фотоснимков.
Можно работать со штативом.
Идеальное качество видеоизображения.
Превосходная проработка темных мест изображения.

**Портативная камера
Sony PC 330**

Удобно упаковывать в ручной багаж.
2 тыс. долл. с аксессуарами.
1 CCD.
3 мегапикселя для фотоснимков.
Трудно работать со штативом.
Отличное качество видеоизображения.
Посредственная проработка темных мест изображения.

Итак, заведомо предпочтительный вариант в этом случае не просматривается. Но мне приходится много — очень много! — путешествовать, и поэтому я предпочел видеокамеру, которую можно перевозить в ручном багаже. Мне очень не нравится сдавать вещи в багаж.

К тому же мне нравятся изображения идеального качества. С помощью этой камеры я соберу видеоматериал для программ, которые со временем будут выставлены на продажу на web-сайте www.kevinhogan.com. Кроме того, мы используем множество фотографий, и у меня уже есть замечательная камера на 4 мегапикселя, поэтому я не смогу воспользоваться преимуществами этой камеры, если выберу более дешевый (и менее качественный) вариант видеокамеры.

Я пребывал в полной растерянности. Мне понадобилось почти пять часов мучительных раздумий, чтобы ограничить свой выбор лишь этими двумя типами видеокамер.

Какое же решение я принял в конце концов?

Я остановил свой выбор на камере, которую можно перевозить в ручной клади. Для этого у меня было две причины. Во-первых, в этом случае мне не придется таскать за собой цифровую фотокамеру (ту, которая у меня уже есть) для получения фотоснимков. При прочих примерно равных условиях именно портативность приобретает для меня решающее значение. Если бы качество видеоизображения камеры было средним или даже хорошим, я, конечно же, выбрал бы Canon. Однако, учитывая отличное (хотя и не идеальное!) качество видеоизображения камеры Sony PC 330, я отдал предпочтение именно этому устройству. Во всяком случае теперь я могу быть уверен в том, что моя камера отправится вместе со мной в Австралию, а не попадет в багажный отсек самолета, направляющегося в Малайзию.

Если бы кто-нибудь просто продемонстрировал мне то или иное устройство и мне не пришлось заниматься утомительным поиском в Internet и сравнением устройств разных типов, я, наверное, купил бы любое из этих или каких-либо близких к ним по качеству устройств, затратив на это не более пяти минут. Вам нужна камера? Она нужна вам прямо сейчас? Пожалуйста!

Наличие множества вариантов, несмотря на теоретическую привлекательность такой ситуации, невольно подталкивает вас к мысли, что неплохо бы иметь *еще один* вариант (обеспечивающий, например, идеальную проработку темных мест изображения), и заставляет вас бесконечно задавать себе один и тот же вопрос: “А есть ли вообще какой-либо смысл в этой покупке?”

Один из аспектов влияния, к которому мы не раз обращались в этой книге, касается роли эмоций в процессе убеждения.

Вернемся к примеру с врачами: если ваш врач пребывает в хорошем настроении и явно расположен к вам (например, в результате подаренной вами коробки конфет), он, как правило, гораздо быстрее и точнее ставит вам диагноз!

Положительные эмоции заставляют нас чувствовать себя гораздо комфортнее при оценке нами тех или иных вариантов и принятии окончательного решения!

Вы думаете, это касается только врачей?

Отнюдь!

В своей книге Барри Шварц отмечает: когда одной группе студентов предложили шесть тем для написания реферата, а другой группе — 30 тем, студенты, которым было предложено шесть тем, написали более качественные рефераты, чем те, которым был предложен более широкий выбор. Ограничение выбора не только облегчает нам решение

проблемы выбора — оно повышает качество и эффективность наших последующих действий!

Положительные эмоции способствуют принятию окончательного решения!

Проблемы выбора

Чему учат нас “Мисс Тропические Гавайи”, регулярное ведение дневника, а также телевизионное шоу *Average Joe*, — в том смысле, каким образом можно быстро повысить свое умение влиять на людей, зарабатывать больше денег и улучшить свои отношения с людьми? Держитесь покрепче за стул — и приготовьтесь записывать.

В течение последних двух лет я пересматриваю свою прежнюю твердую уверенность в том, что люди должны регулярно вести дневник, фиксируя в нем свои мысли, события своей жизни и особенно — свои отношения с окружающими. Результаты недавно проведенных исследований показали, что люди, которые фиксируют на бумаге свои чувства и мысли, связанные с окружающими их людьми, гораздо чаще ошибаются в прогнозировании развития их отношений. Оказывается, умение излагать мысли словами не способствует развитию проницательности. Более того, все происходит как раз наоборот.

Выяснилось, что у любителей вести дневник отношения с близкими, друзьями, коллегами хуже, чем у тех, кто не заботится о том, чтобы записывать все происходящее с ними. А дальнейшие исследования показали, что те, кто фиксирует на бумаге свои отношения с другими людьми, впоследствии обычно не только ухудшают свои отношения с окружающими, но и сожалеют об этом. Поскольку вы, наверное, уже начинаете задумываться над тем, какое отношение все

это имеет к вашей жизни и вашему бизнесу (особенно когда речь идет о получении информации, касающейся ваших работников!), смею заверить вас — самое непосредственное!

Ключевая концепция применения. Если вы хотите, чтобы клиент оценил вас, ваш товар или вашу услугу, постарайтесь, чтобы такая оценка была сделана на основе конкретных, заранее установленных критериев.

Приходилось ли вам когда-либо видеть бестолковое телевизионное шоу под названием *Average Joe* или *Average Joe: Hawaii*? Я посмотрел лишь несколько первых выпусков. Концепция: *Average Joe* — это так называемое “реалити-шоу”, в котором симпатичная девушка выбирает самого достойного парня из 16 “обычных парней”. (Честно говоря, я даже не запомнил, в чем заключался главный приз этого телевизионного шоу.)

Поначалу девушка приходит в ужас от увиденного. Она убеждается в том, что все 16 “обычных парней” — это явно не парни ее мечты. Испытав первоначальный шок, девушка знакомится с участниками ближе. Постепенно она начинает осознавать, что они не так уж плохи, как ей показалось вначале. Все они вполне симпатичные ребята. И даже более того, кое-кто из них приглянулся ей (ей приятно общаться с ними, выслушивать их комплименты и т.п.). Как нетрудно было догадаться с самого начала, справедливость в конечном счете торжествует. На сцену выводят еще с полдюжину довольно смазливых ребят, которые начинают состязаться с “обычными парнями” за внимание девушки.

Срабатывает эффект сравнения, и в конечном счете никакого состязания не получается. “Симпатяги” легко расправляются с “обычными парнями”. “Обычные парни” просто не идут ни в какое сравнение с “симпатягами”.

Вот три важных вывода.

1. Когда в окружении девушки были исключительно “обычные парни”, девушка в конце концов заинтересовалась кое-кем из них. За пределами круга этих “обычных парней” не оказалось никакой внешней “системы координат” или “точки отсчета”, которые можно было бы использовать для сравнения.
2. Когда на сцене появились “симпатяги”, сразу же стал заметен резкий контраст между ними и “обычными парнями” — явно не в пользу последних.
3. Однако в конечном счете даже среди “симпатяг” проявились кое-какие различия: кто-то из них оказался более привлекательным, чем остальные.

Доводилось ли вам смотреть трансляции конкурсов красоты (“Мисс Вселенная”, “Мисс Америка”, “Мисс Тропические Гавайи”)? Около 100 очаровательных девушек дефилируют по сцене. Однако присмотревшись повнимательнее, особенно когда все участницы выстроились вдоль сцены, мы начинаем подмечать в них какие-то недостатки и дефекты. Наверняка в зале найдется немало зрителей, которые скажут: “Да не такие уж они красавицы, как кажется на первый взгляд!” или что-нибудь в этом духе. Разумеется, в данном случае речь не идет об “обычных девушках”. Если этих женщин оценивать по шкале Рихтера, то большинству из них следовало бы присвоить 9,8 балла! Во всяком случае, именно такой идеал женщины запечатлен в сознании большинства мужчин с момента их рождения. Однако когда множество таких женщин выстраиваются на подиуме в одну шеренгу, вам начинает казаться, что “Мисс 9,8 балла” на самом деле гораздо ближе к 7,0 и не заслуживает появления на экране вашего телевизора. (Эта реакция свойственна

не только мужчинам, но и женщинам; между прочим, именно женщины составляют основную аудиторию телепередач о конкурсах красоты.)

Все мы проигрываем от сравнения с другими, когда нас ставят в одну шеренгу с множеством таких же, как мы. А если этих людей окажется не так уж много — всего несколько? Тогда вам, возможно, удастся отстоять свой привлекательный образ, свой статус, престиж и внешние данные. А что если вы окажетесь на фоне множества других кандидатов, потенциальных будущих партнеров и т.п.? Ваш образ быстро поблекнет!

Все мы проигрываем от сравнения с другими, когда нас ставят в одну шеренгу с множеством таких же, как мы.

Представьте, что вы продаете какой-то товар и у вас множество конкурентов. У вас есть два листа бумаги. На первом листе опишите и сравните друг с другом товары всех ваших конкурентов. На втором укажите название только одного товара — вашего.

Ключевая концепция применения. Если вы поместите свой товар/услугу/идею рядом с 20 другими товарами/услугами/идеями, ваше предложение окажется одним из многих. Если вам удастся обособить свой товар/услугу/идею от того, что предлагают ваши конкуренты, ваше предложение покажется клиентам значительно более выигрышным.

Ключевая концепция применения. Если вы работаете в комнате рядом с 20 коллегами, вы всего лишь один из многих. Спустя какое-то время никто уже не замечает особой разницы между вами и остальными сотрудниками. Если вы желаете как-то выделиться из “толпы”, продвигаться

по службе, повысить свою ценность в глазах руководства и доказать свою значимость, вам нужно найти способ обособиться от остальных.

Вернемся к конкурсу “Мисс Тропические Гавайи”. (Не замучил я вас своими примерами?) На подиум выходит “Мисс Калифорния” и кратко рассказывает о себе. Вы — судья. Вы должны оценить ее и сказать, достойна ли она оказаться в финальной восьмерке претенденток на звание “Мисс Тропические Гавайи”, а кроме того, обосновать свое решение. Готовы ли вы к этому? Те, кому приходится формулировать свои доводы устно или в письменном виде, впоследствии, как правило, чаще всех сожалеют о своем решении.

Человеческий мозг устроен таким образом, что вначале человек быстро принимает решение, а затем начинает подыскивать (или придумывать) доводы в его пользу. Интересный факт: *чем больше причин, оправдывающих их решения, приходится людям искать, тем больше они разочаровываются в своем выборе впоследствии!* Это утверждение относится ко всем без исключения решениям.

Ключ. Принимая то или иное решение, впоследствии вы будете сожалеть о нем тем больше, чем больше доводов нашли в пользу этого решения.

Ключевая концепция применения. Когда вам наконец-то удалось добиться от другого человека решения, в котором вы были заинтересованы, самое время прекратить любые дискуссии и поскорее ретироваться. Если вы, не дай Бог, начнете выяснять у этого человека причины, в силу которых он принял именно такое, а не какое-либо другое решение, вы рискуете тем, что он “протрезвеет” и откажется от своих слов.

Ключевая концепция применения. Добившись от клиента или собеседника определенного решения, не давайте ему повода задуматься над тем, насколько правильным оно было. Более того, в дальнейшем не указывайте критерии, позволяющие оценить правильность решения. Довольствуйтесь тем, что вам удалось добиться от него желаемого (например, купить ваш товар или услугу).

Сделайте глубокий вдох и выдох и задумайтесь на минутку. Представители среднего класса Америки никогда еще не жили столь благополучно и безопасно, как в 2004 году (Буш или Клинтон — или кто-либо другой из политиков — здесь вовсе ни при чем!). Однако в 2004 году число представителей среднего класса Америки, испытывающих депрессию, в десять раз превышало количество людей, страдающих этим расстройством в 1904 году!

Что же с нами происходит?

Ответ: *СМВ*. Слишком много вариантов! Людей угнетает ответственность за ежедневный выбор тех или иных вариантов. Эта ответственность порождает тяжелый стресс, сожаление, беспокойство и депрессию!

Ключевая концепция применения. Постарайтесь сократить количество вариантов, которые приходится рассматривать людям, имеющим с вами дело. Если вы хотите, чтобы клиент был удовлетворен сотрудничеством с вами, если вы хотите продать ему свой товар/услугу/идею, как можно быстрее сократите количество вариантов, которые ему предлагаете. Не пытайтесь предложить ему на выбор 100 разных цветных карточек. Ограничьте его выбор пятью. Не пытайтесь предложить своему клиенту на выбор 100 разных конфигураций компьютера, которые должны удовлетворить все его потребности (если только вы сами не расскажете этому клиенту, что именно ему нужно).

Ключевая концепция применения. Определите одну, две или три ключевые ценности или потребности данного клиента, имеющие отношение к вашему бизнесу, и удовлетворите их! Все остальное вашего клиента практически не интересует и не будет способствовать вашему с ним сотрудничеству.

Продавцы нередко сыплют такими фразами, как: “Мы гарантируем вам возврат денег” или “Вам предоставляется возможность обменять этот товар”. Не торопитесь аплодировать такому подходу, лучше послушайте, о чем свидетельствуют результаты исследований.

Неожиданный факт: когда людям предоставляется возможность изменить свое решение, обменять товар или вернуть деньги, уплаченные за товар (или услугу), впоследствии люди, как правило, испытывают меньшее удовлетворение от принятого ими решения! Доказано, что когда люди вступают в брак по расчету (что в наше время принято лишь в некоторых странах и что было обычным делом несколько веков назад в большинстве культур), они, как правило, больше довольны своей жизнью, а отношения между ними намного прочнее и долговечнее.

Не следует думать, будто я предлагаю отказаться от гарантии возврата денег или усложнить процедуру возврата товаров. Вовсе нет! Я предлагаю лишь пересмотреть способ, которым вы предоставляете эту информацию своим клиентам.

Если ваш клиент шесть месяцев назад принял решение купить какой-либо товар у вашего конкурента и эта покупка оказалась неудачной, он наверняка об этом сожалеет. Однако наибольшее сожаление у людей вызывает то, что *не было* сделано, даже если речь идет о давних событиях.

Если вы пытаетесь повлиять на человека, который недавно совершил ошибку и сейчас по-прежнему сожалеет

о ней, и предлагаете этому человеку совершить аналогичный поступок, будьте заранее готовы к отрицательному ответу: “Я недавно уже совершил подобную глупость и дал себе слово впредь не повторять таких ошибок”. Вы должны быть готовы к тому, чтобы сформулировать свое предложение по-другому.

Однако если вы предлагаете клиенту совершить поступок, который он не рискнул совершить в прошлом и теперь об этом жалеет, ваши шансы убедить его довольно велики.

В том, что касается сожаления, необходимо учитывать следующее.

Когда участник Олимпийских игр, взойдя на пьедестал, получает серебряную медаль, он, несомненно, счастлив и горд собой. Впоследствии, однако, серебряный медалист начинает понимать, что был очень близок к получению золотой медали. У него возникает депрессия, разочарование и сожаление. Если вы попытаетесь утешить этого спортсмена, говоря: “О чем жалеть! Ты же занял *второе* место на Олимпийских играх!”, он просто не поймет вас. Не следует затрагивать подобные эмоциональные “болевые точки” своих клиентов/собеседников.

В то же время спортсмен, завоевавший на Олимпийских играх бронзовую медаль, наверняка будет счастлив безо всяких оговорок. Бронзовую медаль тоже ведь не каждому удастся получить! Что же касается золотой медали, то ее упустил вовсе не он, а тот, кто получил серебряную. Возможно, бронзовый медалист также был близок к золотой медали (во всяком случае, был не намного дальше от нее, чем серебряный медалист), однако он будет счастлив достигнутым результатом и завтра, и через месяц, и через несколько лет. Он гордится своей бронзовой медалью и особого сожаления по поводу того, что ему не удалось достичь большего, не испытывает.

Следовательно, пытаясь установить с собеседником доверительные отношения, постарайтесь определить, каково его отношение к предмету вашего разговора — положительное или отрицательное.

Как поступить, если вы улавливаете в словах вашего собеседника нотки сожаления? Прежде всего — отвлечь его внимание от чувства сожаления о его прошлых действиях и вызвать у него более позитивные чувства, отвечающие содержанию и цели вашего предложения.

“Последний купленный мною автомобиль отвратителен. Правда, купить его меня уговорила жена”.

“Ну что ж, по крайней мере, это был новый автомобиль. В конце концов, его обслуживание не стоило вам ни цента; к тому же его не пришлось ремонтировать. Конечно, ваша жена могла выбрать более удачный автомобиль, чем этот, но, повторяю, купив его, вы ничего, по сути, не потеряли. Сегодня мы постараемся выбрать именно то, что вам нужно”.

Бывая в Лас-Вегасе, я не могу отказать себе в удовольствии сыграть в “блэк-джек”. Я считаю себя довольно неплохим игроком. Я играю достаточно быстро и принимаю решения на основе определенных статистических моделей. Впрочем, в немалой степени полагаюсь на интуицию и предчувствия.

Когда за столом для игры в “блэк-джек” сидят еще какие-то люди и кто-то из них принимает ошибочное решение (играя в “блэк-джек”, люди полагают, что любое решение, которое не приносит им денег, является ошибочным; между тем, это вовсе не так), они, как правило, хотят узнать, какая же следующая карта лежала в колоде. Увидев, какая была карта, они выясняют, насколько правильным оказалось их последнее решение.

Узнав, что другое решение привело бы к такому же результату (т.е. проигрышу), они, несмотря на охватившую

их досаду, смиряются с судьбой. Когда же они видят, что другое решение привело бы их к *выигрышу*, они не только досадуют на судьбу, но и негодуют, возмущаются и открыто демонстрируют симптомы депрессии!

В любом случае результат один и тот же, однако во втором случае степень сожаления неизмеримо выше.

Я постоянно напоминаю своим партнерам по игре (если они приняли успешное решение), что они действительно были правы, что, несомненно, свидетельствует об их компетентности. Это помогает мне добиться взаимопонимания с моими партнерами по игре и смягчить ситуацию, поскольку никому из нас не хочется выглядеть болваном или чувствовать себя униженным, рискуя своими деньгами и теряя их.

Ничто не мешает вам поступать так же, общаясь со своими клиентами! Ни в коем случае не допускайте, чтобы люди почувствовали себя одураченными, когда речь идет о их прошлых ошибках. Убедите их в том, что любой умный человек, оказавшись в аналогичной ситуации, поступил бы точно так же, как они. Если вы хотя бы малейшим намеком на подсознательном уровне (например, на языке жестов) натолкнете человека на мысль, что в прошлом он *действительно* совершил большую глупость, оказался в дураках или испытал унижение, как бы вы ни старались склонить его к принятию вашего предложения, вы почти наверняка услышите отказ.

Представьте, что ваш сосед покупает новую газонокосилку. Своей старой газонокосилкой он пользовался целых десять лет. Ваша газонокосилка — настоящая рухлядь. Вам следовало бы получить как можно больше информации о газонокосилках, прежде чем покупать ее. Но что вам известно о газонокосилках? Практически ничего! Вы даже с трудом произносите это слово.

“Привет, Марк! Какую газонокосилку ты купил, когда выбросил свою старую?”

“Хм... Модель называется Toro XR57Q”.

Теперь вы знаете, какую газонокосилку нужно купить, не так ли?

Toro XR57Q.

Ни в коем случае не допускайте, чтобы человек почувствовал себя одураченным, когда речь идет о его прошлых ошибках.

Если вы не купите Toro XR57Q и ваша новая газонокосилка сломается, потребует ремонта или вообще придет в полную негодность в конце лета, вы будете выглядеть настоящим идиотом! А о чувстве сожаления и говорить нечего.

Если вы купите Toro XR57Q, сожалению не будет места. Продано!

Убеждение: представление и преувеличение

Как и у других людей, живущих на этой планете, в вашем сознании складывается некая интерпретация (или мысленная картина) реального мира.

Не приходилось ли вам быть участником такого разговора:

“Не могу поверить, что ты это сказал!”

“Я не говорил этого. Наоборот, я сказал, что _____”.

“Вовсе нет! Я слышал собственными ушами, как ты сказал, что _____”.

“Не мог я сказать такое. Ты просто выдумываешь. Я точно помню, как сказал, что _____”.

Эти двое никогда не придут к единому мнению, единому ответу, потому что такого ответа не существует. Просто эти два собеседника по-разному интерпретируют одно и то же событие. Это заставляет каждого из них рисовать картину произошедшего в выгодном для себя свете.

Разные люди по-разному воспринимают одни и те же цвета, по-разному слышат одни и те же звуки, по-разному воспринимают одни и те же запахи — или вообще не ощущают их. Оказавшись в совершенно незнакомой для вас стране, вы услышите, как местные жители произносят слова, состоящие из звуков, воспроизвести которые вы не в состоянии.

Все это — лишь самая верхушка айсберга под названием “картина окружающего мира”. Основная часть этого айсберга скрыта от вас. Какое это имеет значение с точки зрения влияния на людей? Колоссальное!

Например, образ ребенка, страдающего от голода, производит на любого нормального человека неизгладимое впечатление. Рассуждая логически, изображение 500 детей, страдающих от голода, должно вызывать гораздо более сильные чувства, однако ничего подобного не происходит. Разница в степени огорчения и сочувствия в этих двух случаях несущественна.

Мы не только видим, слышим, ощущаем, обоняем и воспринимаем мир не так, как человек, стоящий рядом с нами, но и допускаем в своих интерпретациях более или менее значимые искажения. (Это относится, между прочим, и к автору этой книги!)

Именно поэтому не бывает очевидных, справедливых для всех людей без исключения решений. Как преодолеть различия в восприятии действительности? Наиболее распространенная стратегия — преувеличение. Люди нередко полагают, что, преувеличивая свою конкретную ситуацию, можно существенно повысить эффективность торговой

презентации или делового предложения. Это действенная стратегия, но лишь в некоторых случаях.

Давайте поговорим об интересном явлении, которое называется “пренебрежением масштабом”. Кратко его можно описать так. Вы обращаетесь к миллионеру и просите его: дайте мне 100 долларов, это спасет мне жизнь. Для богача сотня долларов почти ничем не отличается от тысячи. И ни та, ни другая сумма не является для миллионера “неподъемной”. Скорее всего, он удовлетворит вашу просьбу.

Представьте другую ситуацию. Человек, собирающий добровольные пожертвования в пользу благотворительного фонда, участвует в научном исследовании. Кому-то из потенциальных меценатов сообщают, что их деньги помогут спасти две тысячи птиц. Другой группе потенциальных меценатов говорят, что их деньги помогут спасти 20 тысяч птиц. Третьей группе потенциальных меценатов говорят, что их деньги помогут спасти 200 тысяч птиц.

Иногда преувеличение помогает человеку добиться своей цели, т.е. повлиять на мнение или решение другого человека. Однако зачастую этот прием не приводит к желаемому результату.

Не кажется ли вам, что третья группа людей должна пожертвовать значительно большие суммы, чем первая? И что же происходит на самом деле? По данным исследователей, средняя сумма пожертвований в первой группе (в расчете на одного человека) составила 80 долларов, во второй — 78 долларов, а в третьей группе — 88 долларов на одного человека.

Такой результат удивил даже меня. Казалось бы, между возможностью спасти 200 тысяч птиц и две тысячи птиц

существует значительная разница. Но на самом деле она практически не “сработала”.

Может быть, это касается только птиц?

Жителей четырех западных штатов США попросили сделать пожертвования в пользу одного природного заповедника или в пользу 57 природных заповедников. Казалось бы, группа, которую просили сделать пожертвования в пользу 57 заповедников, должна была пожертвовать намного больше денег (возможно, даже в 57 раз больше), чем группа, которую просили сделать пожертвования в пользу единственного заповедника. На практике все вышло по-другому: сумма пожертвований в группе, которую просили помочь 57 заповедникам, пожертвовала денег на сумму, которая оказалась всего на 28% больше, чем у группы, которую просили сделать пожертвования в пользу одного заповедника.

Урок: люди пренебрегают масштабом проблемы, когда уже имеют определенное представление о ней. В этом случае никто не желает утруждать себя тщательным анализом новой информации и предпочитает воспользоваться прежними интерпретациями.

Учитывая эту особенность человеческого мышления, те, кто пытается оказывать влияние на других людей, должны сделать для себя несколько важных выводов. Преувеличение выгоды или возможных позитивных результатов сотрудничества с вами от использования предлагаемой вами программы влечет за собой ничем не оправданный и весьма существенный риск при сопоставлении с реальностью. Преувеличение не принесет вам желаемой отдачи: как только ваш клиент поймет, что вы намеренно преувеличивали достоинства своего товара/услуги/идеи, он наверняка ответит вам категоричным “нет”. Никогда не пытайтесь преувеличивать достоинства своего предложения!

К этому можно добавить кое-что еще.

В одном из экспериментов, в ходе которого изучался эффект пренебрежения масштабом (этот пример называется “расширением”), у людей спрашивали, сколько убийств, по их мнению, было совершено в прошлом году в Детройте. У другой группы участников эксперимента спрашивали, сколько убийств, по их мнению, было совершено в том же году в штате Мичиган. Усредненный результат опроса первой группы оказался следующим: в Детройте было убито 200 человек. Усредненный результат опроса второй группы: в штате Мичиган было совершено 100 убийств.

Полагаю, читателям не стоит напоминать о том, что Детройт — это один из городов в штате Мичиган. Один город! Однако Детройт пользуется репутацией “бандитского города”. По сути, никакой логики в этих результатах нет, только ряд предубеждений.

Из сказанного можно сделать следующий вывод: в случае, когда речь идет о принятии человеком того, а не иного решения, воображаемая, нарисованная в сознании этого человека картина оказывается важнее любой логики. Люди основывают свои решения на представлениях, которые рисуют в своем воображении, а не на фактах реальной жизни. Вы должны научиться распознавать эти картины, что позволит вам разговаривать на одном языке со своим собеседником.

Любые рассуждения о том, что “правильно”, а что “неправильно”, не сделают ваши доводы более убедительными в глазах другого человека. Но выявив *представления*, на которых основываются его решения, вы резко повысите эффективность процесса убеждения.

Использование “якорей” в процессе убеждения

Использование “якорей” — один из самых современных и эффективных методов, используемых в процессе убеждения. Я прибегну к нему напоследок, чтобы произвести на вас как можно более сильное впечатление. Вооружившись последними достижениями в области исследования процессов запоминания, нейропсихологии, а также реальными фактами из практики продаж и врачебной деятельности, мы открываем ряд интереснейших явлений. Установка “якорей” — метод, с помощью которого можно резко повысить эффективность убеждения и чаще слышать от клиентов и собеседников столь желанное “да”.

До сих пор мы утверждали, что люди хорошо запоминают наиболее яркие переживания своей жизни (как успехи, так и неудачи), а также их результаты. Это и составляет опыт людей. Об этом очень важно помнить, пытаясь убедить людей повторно купить ваш товар или услугу даже в том случае, когда их предыдущий опыт покупки данного товара или услуги нельзя назвать положительным. Еще один эффективный способ подготовиться к встрече с людьми, которые, возможно, вынесли не самые лучшие (и не соответствующие действительности) воспоминания о своем прошлом опыте работы с вами или вашим конкурентом, заключается в том, чтобы наполнить свою презентацию новым содержанием, отличным от всего того, что вашему клиенту доводилось испытывать в прошлом.

Вы уже знаете, что если в прошлом человек ответил на выгодное предложение отказом, не следует ожидать от него согласия. С одной стороны, такое поведение противоречит здравому смыслу: почему же не согласиться на выгодное предложение?! Однако человеческий мозг действует

по иным законам. Если вы когда-то отказались от предложения, то именно такой будет ваша немедленная реакция во всех аналогичных ситуациях, которые последуют в дальнейшем.

Вам известно, что вести разговор с человеком следует с учетом того, какие воспоминания о прошлом у него сохранились. Лишь в этом случае вам удастся сполна воспользоваться своим умением влиять на других людей.

Ниже изложены результаты новейших исследований, касающихся процесса убеждения. В ходе этих исследований, в частности, изучалось, как люди запоминают свой прошлый опыт и как он влияет на восприятие ими текущих ситуаций.

Если спросить у человека, каким было в прошлом году (на прошлой неделе или даже вчера) его мнение по поводу какого-либо политического вопроса (или любого другого вопроса), то, как ни странно, окажется, что его память в этом отношении действует не очень-то надежно.

Результаты соответствующих исследований показывают следующую картину: выйдя из кинотеатра, люди положительно отзываются об увиденном ими фильме, однако уже на следующий день, прочитав в газете неодобрительный отзыв о просмотренной картине, тут же меняют свое мнение на противоположное.

Вспомним 2000 год.

За пост президента США боролись Эл Гор и Джордж Буш. В ходе одного из экспериментов его участников попросили предсказать процент голосов избирателей, который наберет каждый из кандидатов. Вы, наверное, помните, что, по данным опросов общественного мнения, в последние дни предвыборной кампании Гор опережал своего соперника примерно на 5%. Участники упоминаемого нами эксперимента подтвердили, в принципе, данные опросов

общественного мнения, указав (в среднем), что Гор опередит Буша с разницей в 4,7%.

После проведения выборов нам стало известно лишь то, что преимущество Гора составляет 0,3%. (Мы не знали, кто же в действительности станет президентом США, из-за путаницы с подсчетом голосов во Флориде!)

Когда у участников эксперимента спросили (после проведения выборов, но до того, как стал известен их окончательный результат), не помнят ли они, какой прогноз они дали месяц назад, те вспомнили, что, по их мнению, Гор должен был опередить Буша на 0,6% (в среднем)! Куда же делись остальные 4,1%?

А случилось вот что: люди слушали новости и узнали, что Гор опередил Буша на 0,3%; этот факт вытеснил из их сознания реальный прогноз, который они дали месяц назад, — вытеснил настолько, что 4,7% превратились в 0,6%!

Итак, сформулируем вывод: люди, пытаясь вспомнить свой прежний прогноз, рассматривают в ретроспективе то, что произошло в действительности, а не свои давние предположения. Это обстоятельство само по себе имеет огромное значение в процессе убеждения.

Ключевой момент. Общаясь с людьми, помните о следующем важном обстоятельстве: если вы спросите у них о решениях, которые они принимали в прошлом, или давних прогнозах, вы вряд ли получите достоверную информацию.

Помнит ли вообще кто-нибудь прошлое таким, каким оно было в действительности? Разумеется, нет. Человеческая память зависит от многих факторов. Эксперты или люди, непосредственно вовлеченные в конкретную ситуацию, запоминают свои прогнозы относительно исхода этой ситуации иначе, чем люди, которых исход этой ситуации вовсе не интересует или интересует “постольку, поскольку”.

В ситуации с выбором между Гором и Бушем те, кто не считает себя специалистом в политических вопросах, запоминали свои прогнозы относительно возможного исхода выборов весьма своеобразно (вспоминая постфактум, что Гор должен был победить с перевесом в 7,5% голосов избирателей, хотя на самом деле до выборов они предсказывали победу Гора над Бушем с перевесом в 4,7% голосов избирателей, что полностью противоречит информации, полученной ими после завершения выборов). Конечно же, они вспоминали, что их первоначальные предсказания были намного менее точными, чем оказалось в действительности!

Однако политические аналитики предсказывали, что Гор должен победить с перевесом в 5% голосов избирателей. Вспоминая свой прогноз постфактум, они утверждали, что предсказывали победу Гора над Бушем с перевесом в 0,7% голосов избирателей. Таким образом, эксперты или люди, безразличные к исходу рассматриваемой ситуации, запоминают события совсем не так, как люди, которым исход рассматриваемой ситуации безразличен.

Вы скорее убедите своего собеседника в чем бы то ни было, если поможете ему почувствовать себя настоящим специалистом, экспертом в деле, о котором идет речь. Приведу пример.

“Вы, наверное, предсказывали, что Гор и Буш наберут примерно одинаковое число голосов избирателей, но кто бы мог представить, что в конечном счете все решат буквально несколько сотен голосов!”

Подобный подход позволяет смягчить горечь обиды, возникающей у вашего собеседника оттого, что он не смог точно предсказать итог выборов.

Еще один способ обратить в свою пользу несовершенство человеческой памяти заключается в том, чтобы использовать “якорь”.

“Помните телевизионные дебаты между Гором и Бушем, когда показное высокомерие и самоуверенность Гора привели к тому, что число его сторонников стремительно сократилось? Мне кажется, что Буш победил именно поэтому”.

“Якорем” в данном случае является высокомерие и самоуверенность Гора. Предлагая своему клиенту/собеседнику “якорь”, в дальнейшем, по ходу общения, вы можете использовать его в качестве отправной точки.

Вот пример из реальной жизни.

“Помните время, когда вы покупали этот дом? Хотелось ли вам тогда приобрести жилище, в котором ваша семья чувствовала бы себя достаточно просторно и комфортно?”

Предлагая своему клиенту/собеседнику “якорь”, в дальнейшем, по ходу общения, вы можете использовать его в качестве отправной точки.

Здесь агент по продаже недвижимости не знает наверняка, как следует вести разговор с этим клиентом, но, предлагая ему соответствующий “якорь” (напоминая ему о его давнем решении купить дом), он в дальнейшем сможет опираться на это “воспоминание”.

Если вы спросите у человека: “Что заставило вас купить этот дом?”, он, прежде чем указать вам ту или иную причину покупки дома, “прокрутит” в голове множество вариантов. Несмотря на то что указанная этим человеком причина может вам существенно помочь в процессе убеждения, несомненно одно: эта причина наверняка имеет мало общего с истинной причиной покупки!

Таким образом, извлекая из своей памяти возможные варианты причин покупки дома, человек будет испытывать сомнения. Несмотря на то что его ответ даст вам определенную

(возможно, довольно полезную) информацию, полностью полагаться на нее нельзя.

Если вы поместите в его память “якорь”, то получите один из двух ответов: либо человек примет этот “якорь” (что весьма вероятно) и его мысли повернутся в сторону “комфортного” варианта (в данном случае), либо он сразу же расскажет вам, почему он купил тогда этот дом.

“Нет, дело не в том, что нашей семье не хватало простора и комфорта. Просто я хотел жить неподалеку от школы, в которой учились мои дети”.

После того как вы поместили в память человека “якорь”, можно считать, что вам удалось направить его мысли в нужное русло. Можно побиться об заклад, что, начиная с этого момента, близость к школе будет играть роль определяющего фактора.

Ключевой момент. Поместить “якорь” в память другого человека можно, либо заставив этого человека создать нужный вам “якорь”, либо установив этот якорь самостоятельно. В любом случае “якорь” должен представлять собой нечто такое, что этот человек уже рассматривал (в тот или иной момент времени). Если этот человек сам установил “якорь” в своей памяти, весьма вероятно, что он будет внутренне подтверждать или опровергать его, поскольку в то время, когда этот “якорь” формировался в его памяти, в голове человека возникали другие варианты. Человек рассматривает эти варианты, у него могут возникнуть другие воспоминания и начаться внутренние колебания.

Допустим, я сказал вам: “Загадайте любое число. Я загадал 61 000”.

Какое число вы загадали?

Допустим теперь, что я сказал кому-то другому: “Загадайте любое число. Я загадал 14”.

Ответы этих двух людей наверняка будут различаться между собой на несколько порядков. Во втором случае найдется совсем немного людей, которые загадают число больше 100. В первом случае, когда я сказал, что загадал 61 000, подавляющее большинство людей выберет числа порядка тысяч, десятков тысяч или даже сотен тысяч.

В обоих случаях я *стимулировал* ответ, установив “якорь”: в первом случае — большее, а во втором случае — намного меньшее число.

Чем быстрее я попрошу вас назвать задуманное вами число, тем ближе к моему “якорю” окажется ваш ответ.

Посмотрим, каким образом это интересное явление можно применить в процессе убеждения, а также в сфере маркетинга.

Участникам эксперимента показали две квартиры, которые предлагаются в аренду. Их ознакомили с платой, причем одной группе участников называли явно завышенные цены, а другой группе — заниженные. Когда потенциальным квартиросъемщикам называли высокую плату, они акцентировали внимание на позитивных аспектах предлагаемой им квартиры, а когда называли низкую плату — на негативных аспектах.

Дальнейшие исследования показали, что участники эксперимента, которым предлагалось *сделать выбор* из этих двух предложений, как правило, обращали внимание на достоинства рассматриваемой квартиры. Участники эксперимента, которым предлагалось *отвергнуть* один из предложенных вариантов, как правило, обращали внимание на недостатки.

Можно привести массу других примеров такого же рода, однако все они сводятся к одной ключевой концепции:

создание “якоря” в сознании человека позволяет настроить мышление этого человека на определенный лад (соответственно созданному “якорю”), что приводит к ассоциативным ошибкам в его мышлении — даже в случае, когда вы сами сообщаете ему о том, какой трюк вы проделали с его сознанием!

Считается, что агенты по продаже недвижимости способны сами, без чьей-либо подсказки назвать цену любого жилья. Однако возьмите то же самое жилье и укажите агенту другую цену, предложенную владельцем этого жилья. В результате оценка, предлагаемая агентом, сместится в сторону цены, предложенной владельцем!

Судьи, от которых прокурор требует назначить обвиняемому максимальный срок заключения, предусмотренный соответствующей статьей Уголовного кодекса, невольно склоняются к назначению как можно более длительного срока. Впрочем, то же самое относится и к ситуациям, когда прокурор требует назначить обвиняемому минимально возможный (в соответствующей ситуации) срок заключения.

Кроме того, судьи руководствуются определенными “якорями” в ситуациях, когда речь идет о материальной компенсации ущерба. О какой бы сумме компенсации ни шла речь в каждом отдельном случае — о 100 долларах или очень крупной сумме, — в своем решении судья невольно отталкивается от конкретной суммы иска.

Еще более интересный пример: взрослые люди, которые должны знать, сколько денег удастся сэкономить, а сколько будет потрачено, руководствуются определенными “якорями”, заложенными в их сознании, а вовсе не тем, что, как им хорошо известно, является правильным.

“Когда группе людей, которые не знали, в каком именно возрасте умер Махатма Ганди, подсказали, что Ганди не дожил до 140 лет, они отвечали, что Ганди умер в возрасте

примерно 67 лет. Когда же другой группе людей задали наводящий вопрос (“Дожил ли Ганди до своего девяностолетия?”), они отвечали, что Ганди умер в возрасте 50 лет” (*Strack and Mussweiler, 1997*).

Чем это объясняется? Тем, что люди, оценивая те или иные гипотезы, пытаются подтвердить их и непроизвольно ищут доказательства их несостоятельности. Мысль человека, действуя в определенном направлении, как правило, неспособна пойти каким-либо другим путем. Чтобы решиться на это, человеку зачастую требуются длительные размышления, колебания и сомнения.

Однако гораздо интереснее следующее. Иногда люди сами создают “якоря” в своем сознании и затем, вместо того чтобы следовать логике, принимают решения в зависимости от того, что подсказывают им эти “якоря”!

Мыслительный процесс любого из нас с трудом меняет “направление”. Чтобы решиться на смену точки зрения, человеку приходится пройти через длительные раздумья, колебания и сомнения.

Применить на практике

Несомненно, если вы пытаетесь продать какую-либо услугу за тысячу долларов и хотите продать ее как можно большему количеству людей, вам, вероятно, следует установить гораздо более мощный “якорь”. “Реальная стоимость этой услуги не менее девяти тысяч долларов. Я мог бы запросить с вас по крайней мере половину этой суммы, но я не собираюсь злоупотреблять вашим доверием. Я прошу всего лишь тысячу”.

На первый взгляд может показаться, что вы явно переусердствовали. Однако, как указывалось выше, при наличии достаточно прочного “якоря” люди устанавливают приемлемую для себя цену на более высоком уровне. Это утверждение справедливо даже в случаях, когда вы устанавливаете “якорь” на абсурдно высоком уровне. (Вспомните хотя бы пример с Махатмой Ганди, который “не дожил до 140 лет”.) Человек понимает, что столько не живут. Но попадаетеся на удочку. Именно в этом и скрыт огромный потенциал установки “якорей”.

Означает ли это, что “якорь” следует устанавливать на завышенном уровне в каждой ситуации, связанной с продажами?

Нет.

Установка высоких “якорей” гарантирует вам однократную продажу, но не нужно удивляться, если вы потеряете слишком много клиентов, в отношении которых злоупотребляли высокими “якорями”: многие из них действительно купят ваш товар или услугу, однако впоследствии обязательно найдется кто-то другой, кто предложит им такой же товар или услугу по более низкой цене.

Если предлагаемая вами услуга или планируемая продажа относятся к категории одноразовых, в использовании завышенных “якорей” нет особого риска: вы устанавливаете у своего потенциального клиента высокий “якорь”, а затем сравниваете эту цену с более низкой ценой, чем убеждаете клиента купить ваш товар или услугу.

12

Как их мозг покупает... вас!

Отправляясь в Варшаву, я всегда прошу своего агента забронировать для меня номер в гостинице *Sheraton*. Там со мной обращаются как с особой королевских кровей. Мне не приходится беспокоиться о том, где остановиться: я заранее знаю, что выберу *Sheraton*. Это пример механизма “стимул/реакция”, закрепившегося на основе многолетнего опыта. То же самое я могу сказать о гостинице *W* в Сиэтле и гостинице *The Venetian* в Лас-Вегасе. В этих случаях мне не приходится тратить время на принятие решений. А решения, основанные на повторяющемся положительном опыте, как правило, оказываются самыми правильными.

Девять из десяти покупателей, стоящих в очереди к кассовым аппаратам в супермаркете, заявляют, что они

сравнивали выбранный ими товар с аналогичной продукцией других компаний. Однако благодаря скрытым камерам, установленным в супермаркетах, исследователи выяснили, что воспоминания большинства покупателей абсолютно не соответствуют действительности. В лучшем случае лишь один из каждых десяти покупателей пытался сравнивать аналогичные товары разных компаний. Люди регулярно “запоминают” поступки и действия, не происходившие в реальной жизни, и эта особенность имеет огромное значение для процесса влияния, продаж и маркетинга.

Обратите внимание: люди прогнозируют покупку еще до появления в супермаркете и приходят в магазин с готовым (хотя и неосознаваемым) решением. (Точно так же, как я, приехав в Лас-Вегас, останавливаюсь в гостинице *The Venetian*.) Суждение, что решения принимаются в магазинах, не соответствует действительности. Оказавшись в определенном отделе супермаркета, покупатель затрачивает примерно пять секунд, чтобы найти нужный бренд. Пять секунд! Какие уж тут размышления, о каком принятии решений может идти речь! Наше сознание отдыхает. Выйдя из магазина, потребитель “вспоминает”, что он сравнивал образцы товара разных производителей. Ничего подобного!

Но почему же покупатель отдает предпочтение тому или иному товару? Возможно, купив в прошлом продукт X, он остался доволен своим приобретением, или же увидел рекламу продукта X, которая “запала ему в душу”. Как бы то ни было, покупка продукта X совершилась практически без участия сознания потребителя. На web-сайте www.kevin-hogan.com вы можете ознакомиться с простым правилом. Предложите своим клиентам программы, не сравнимые по своему качеству и применению с программами, которые предлагают ваши конкуренты. Иными словами, все в этих программах должно быть новым — радикально новым

и передовым. На шаг впереди рынка. На несколько шагов впереди рынка. И вы непременно приобретете преданных клиентов, которые будут с нетерпением ожидать ваших новых предложений. Это — один из важнейших элементов брендинга. Мы еще вернемся к этому вопросу.

Ключ. Принимая решения, касающиеся покупок, люди чаще всего основываются на доверии.

Специалистам по маркетингу хорошо известно, что люди зачастую покупают для себя обычное болеутоляющее лекарство, однако для своих детей — только детский *Тайленол*, несмотря на то что действующие вещества препаратов идентичны.

Вопрос. Доверяют ли потребители вам/вашей компании (по сравнению с вашими конкурентами)?

Ответ. Каждый месяц я предлагаю своим потенциальным клиентам две-три новые программы на компакт-дисках. Каждая такая программа содержит абсолютно новый материал, которым потребители могут немедленно воспользоваться. Мои клиенты никогда не интересуются качеством этих материалов, соблюдением сроков их поставки и соответствием обещаниям, содержащимся в рекламе. Они привыкли доверять моему имени.

Сформируйте доверие к своему собственному имени или к названию своей компании. В результате ваше имя или название вашей компании в определенных случаях окажутся немедленным, очевидным решением проблем потребителей. Доверие порождает преданность. Очень трудно бывает отказаться от чего-либо, чему вы полностью доверяете. Заставить человека пренебречь тем, чему он доверяет, практически невозможно, поскольку это вызовет колоссальный стресс.

Доверие является превосходным отправным моментом для формирования взаимоотношений с клиентом.

Само по себе то обстоятельство, что вы заслуживаете доверия, не вызовет преданности к вам со стороны потенциальных клиентов. Вы должны предложить клиентам способ удовлетворить их потребности и желания, а также оказывать на них влияние, чтобы они предпочли вас вашим конкурентам.

Почему убеждение бывает неэффективным

Организация фокус-групп¹ — это едва ли не самая бесполезная трата средств (и немалых), которую позволяют себе компании. То же самое относится и к собеседованиям при приеме на работу новых сотрудников. Оба эти мероприятия обычно не позволяют достичь поставленных целей. Прогнозы, полученные в ходе работы фокус-групп, обычно неточны.

Чем это объясняется? В первую очередь тем, что поведение людей лишь в очень незначительной степени определяется их сознанием. Объяснить, почему они поступают так, а не иначе, или точно предсказать, что они купят (или как они поступят) в будущем, большинство людей не в состоянии. В противном случае эффективность фокус-групп не вызвала бы сомнений. Но это не так. Ошибки в предсказании собственного поведения присущи каждому из нас. “Купите ли вы этот товар, если он появится на рынке?” Бесполезно полагаться на ответы членов фокус-группы на этот вопрос.

¹ Метод фокус-групп основан на особой форме глубинного интервью, в ходе которого участники под руководством ведущего (как правило, психолога или маркетолога) обмениваются мнениями о том или ином продукте или услуге — *Примеч ред*

Почему попытки убеждения порой не приводят к ожидаемому результату? Потому что они основаны на обращении к сознанию, вынуждают людей принимать логические решения. “Как бы лучше объяснить ему суть моего предложения, заставить его посмотреть на это моими глазами?” — думает иной продавец.

В решении большинства проблем человек не прибегает к логическому мышлению, а задействует “реактивный”, древнейший и управляемый исключительно эмоциями отдел головного мозга. Сознание человека, являющееся главным образом продуктом деятельности коры головного мозга, лишь подыскивает *оправдания* эмоциональным решениям, пытаясь придать им хоть какой-то смысл.

В вашей жизни, наверное, было немало случаев, когда окружающие интересовались мотивами ваших поступков. Признайтесь, вы что-то придумывали на скорую руку, а потом чувствовали себя виноватыми за то, что скрыли правду. Между тем, подобный образ действий совершенно нормален и вполне прогнозируем, поскольку люди, как правило, не размышляют над тем, что они собираются сделать. Они просто действуют, а затем подыскивают причину, которая в наибольшей степени соответствует конкретным обстоятельствам.

Вам, наверное, не раз доводилось слышать истории о людях, которые, совершив тот или иной поступок, начинали раскаиваться в нем, осознав, какую глупость они совершили. Если бы экс-президент Клинтон в нужный момент проявил здравомыслие, его личная жизнь не стала бы достоянием широкой публики, а членам его семьи не был бы нанесен непоправимый моральный ущерб. Его ошибка (сейчас мы не говорим о моральных аспектах его поступка) заключалась в том, что он встречался с Моникой Левински в стенах Белого дома. В Белом доме вообще не может быть никаких

секретов, и никому это не известно лучше, чем президенту. Белый дом буквально напичкан видеокамерами, подслушивающими устройствами и средствами электронного наблюдения. И именно это место президент выбирает для своих тайных встреч! Из-за наличия у каждого из нас, по меткому выражению одного из писателей, собственного Внутреннего Дурака, страна целый год обсуждала пикантный скандал.

Какова причина этой проблемы

Человеческая жизнь в значительной степени состоит из регулярного повторения одних и тех же шаблонных ситуаций. (Каждый день мы ходим на работу, ездим на своем автомобиле по одним и тем же дорогам, совершаем одни и те же действия.) Все это усваивается нашим подсознанием, закрепляется в нем и составляет основу нашего повседневного поведения. В процессе принятия тех или иных решений наше сознание лишь изредка вступает в действие. Именно подсознание клиента отвечает нам “да” или “нет”.

Ваша цель как профессионала заключается в том, чтобы *польстить* сознанию клиента, сосредоточив основное свое внимание на его подсознании. Как достичь этого на практике? Прежде всего, вам следует убедить подсознание своего собеседника. Ведь, как уже было сказано, сознание человека служит лишь для оправдания его подсознательных реакций. Подсознание реагирует, а сознание находит этому оправдание. Вам необходимо “вычислить” кнопки, на которые следует нажать, чтобы заставить человека ответить вам “да” и совершить покупку.

Вопрос. С какой целью ваши клиенты могут использовать ваш товар или предлагаемую вами услугу?

Ваша цель как профессионала заключается в том, чтобы польстить сознанию клиента, сосредоточив основное свое внимание на его подсознании.

На этот вопрос вы сможете ответить лишь после того, как уясните следующий факт: что бы вы ни продавали — себя, товар или услугу, — люди, отвечая вам “да”, покупают вас. Они покупают вас и *из-за вас* — если, конечно, они вам доверяют. В противном случае у вас нет ни малейших шансов продать свой товар/услугу/идею. Доверие зарождается и формируется, когда у клиента возникает ощущение надежности.

- Всегда ли вас можно найти?
- Быстро ли вы отвечаете на обращения к вам?
- Готовы ли вы в любой момент прийти на помощь? Отвечаете ли вы на потребности и нужды клиента, не связанные непосредственно с фактом продажи?
- Обеспечиваете ли вы требуемые результаты?
- Дорог ли для вас каждый клиент так же, как вам дорог любой из членов вашей семьи?
- Чувствует ли это сам клиент?

Кроме того, люди покупают *определенный результат*. Напиток Diet Coke освежает. Отдых у моря дает человеку возможность расслабиться и восстановить силы. Поездка в Лас-Вегас стимулирует и приносит человеку ощущение эмоционального подъема. Новый автомобиль дарит чувства удовлетворения, комфорта, эмоционального подъема, надежности, безопасности, гордости и множество других ощущений, связанных с обладанием хорошим автомобилем. Женщина покупает нижнее белье от *Victoria's Secret*,

чтобы чувствовать себя более привлекательной, а йогурт Danon — потому что он очень вкусный и полезный для здоровья. Другими словами, покупая тот или иной продукт или услугу, люди преследуют определенную цель.

Определите, какие впечатления должны вынести ваши клиенты из общения с вами, а также какое впечатление произведет на ваших клиентов предлагаемый вами товар или услуга. Между этими двумя впечатлениями может быть большая разница. Если, например, вы продаете медицинское оборудование, то наверняка посчитаете целесообразным, чтобы впечатления, которые клиент вынесет из общения с вами, отличались от его впечатлений в результате использования проданного вами медицинского оборудования.

Нельзя рассчитывать на положительный ответ, если не удастся привлечь внимание клиента

Брендинг лично вас (как частного лица) отличается от брендинга таких компаний-монстров, как *McDonald's*, *Burger King*, *Subway*, или любой другой крупной корпорации. Когда такая крупная компания оформляет в каком-то из своих торговых заведений сногшибательную витрину, она хорошо понимает, что делает. Чтобы определить, что именно необходимо потребителю и что он желает получить, крупная компания может провести масштабные исследования.

Проведение рекламных кампаний имеет смысл для тех получателей торговой привилегии, которые уже зависят от своего “большого бренда”. Нужен ли вам Web-сайт? Да, адрес вашего Web-сайта так же важен, как важен физический адрес вашей фирмы. Наличие у фирмы собственного Web-сайта очень важно на современном рынке. Если вы

хотите понять, как нам удалось сформировать бренд “Kevin Hogan”, ознакомьтесь с информацией, размещенной на Web-сайтах www.kevinhogan.com и www.kevinhogan.net. В чем разница между этими двумя Web-сайтами? Один из них предназначен для продажи тренингов влияния и языка жестов, а также реального Кевина Хогана широкой публике (www.kevinhogan.com). Другой Web-сайт служит для продажи наших услуг корпоративной Америке (www.kevinhogan.net).

Но каким образом можно убедить другого человека в том, что именно вы способны решить его проблемы, если вы практически никому не известны? Например, если вы только что приступили к выпуску нового товара или реализации новой услуги.

Подумайте над тем, что могло бы заставить потенциального клиента обратить на вас внимание и выслушать ваше предложение. Без этого нечего и мечтать о том, чтобы оказывать на кого-то влияние. Почему, спрашивается, этот человек должен выбрать именно вас, купить вас или ваш товар (услугу), если у него налажен многолетний бизнес с кем-то другим? Это очень важный вопрос.

В этом случае вам следует запустить определенный процесс, который включает в себя несколько этапов. Вы должны:

- привлечь к себе внимание своего потенциального клиента;
- удержать его внимание;
- сделать ему многообещающее предложение;
- уговорить его отказаться от обязательств в отношении его прежних деловых партнеров;
- предоставить ему даже больше того, что пообещали;

- произвести на него настолько сильное впечатление, что он будет рассказывать о вас множеству других людей, чье внимание вы также хотели бы привлечь (иными словами, вы должны создать некий “вирус”, быстро распространяющийся от человека к человеку).

Задача специалиста заключается в том, чтобы приобрести знания, умения и навыки, позволяющие ему стать настоящим профессионалом в своей области, и привлечь к себе внимание потенциальных клиентов. Непростая задача, не так ли? Однако ее решение вполне вам по силам.

Если вы не сможете привлечь к себе внимание другого человека, у вас не будет возможности оказать на него влияние.

К чему бы вы ни стремились — завоевать сердце любимой девушки, продать дом или исцелить мир, — у вашего бренда должен быть определенный имидж, которому вы должны полностью соответствовать.

“Минутку! Вы сказали “завоевать сердце любимой девушки”? “Продать дом”? “Исцелить мир”? Но я — не компания или тарелка супа. Я — человек, личность!”

Именно поэтому вы и должны представлять собой мощный бренд, легко узнаваемый и отличающийся от остальных, заведомо предпочтительный вариант по сравнению с вашими конкурентами. В конечном счете, вы хотите, чтобы вас рассматривали как заведомо предпочтительный вариант. Если вы хотите оказывать влияние на людей, нужно быть для этих людей надежным, очевидным, идеальным вариантом решения их проблем!

Была бы ваша жизнь намного легче и приятнее во всех отношениях, если бы вы были широко известны как _____? (Вставьте определение, которое кажется вам самым подходящим.)

(Конечно, была бы!)

Вы продавец?

Руководитель?

Врач-терапевт?

Предприниматель? (Если вы предприниматель, значит, вы и продавец, и руководитель, и врач-терапевт в одном лице. Я не шучу!)

Мы живем в мире повсеместной конкуренции. Поэтому вы должны не только уметь “преподносить” или рекламировать себя. Вы должны также обладать характером и квалификацией, которые позволят вам быть в числе лучших в своей области.

Однако бренд — это не только продвижение товара и маркетинг. Это повторяющиеся поступки (модели поведения) человека на протяжении длительного периода времени. Это составляющие выпускаемого вами товара. Это определенный вкус (картофель “фри”, подаваемый в ресторанах *McDonald's*). Это определенные ощущения. Это определенный вид продукции. Это определенное звучание. Если товар, о котором идет речь, — вы сами, то это прежде всего ваш характер, ваши представления, убеждения и ценности.

Все еще не понимаете? Тогда попытайтесь ответить на вопрос: что делает вас особенным, непохожим на других людей?

Оцените собственное умение рекламировать себя — эффективно ли, рационально ли? Каковы при этом затраты средств?

- Каким образом вы “подаете” себя?
- Каким образом вы формируете представление о себе в глазах окружающих?
- Каким образом вы вынуждаете клиентов “переключиться” на вас и отвергнуть ваших конкурентов?
- Каким образом вы формируете долгосрочные отношения со своими новыми клиентами?

Мне нравится думать о продавцах, предпринимателях и врачах-терапевтах как об агентах по продаже недвижимости. Причина этого проста: агент по продаже недвижимости не может в течение достаточно длительного времени продавать дома “случайно” — не устанавливая контактов с клиентами и не прилагая существенных усилий. То же самое можно сказать о любом продавце, любом успешном предпринимателе и любом успешном враче-терапевте. Кроме того, у агента по продаже недвижимости всегда должна быть предельно четкая средне- и долгосрочная перспектива. Опытный агент по продаже недвижимости понимает, что любые действия, предпринимаемые им сегодня, обеспечат отдачу в лучшем случае через 3–12 месяцев.

Агент по продаже недвижимости — это метафора, которая соответствует почти всем видам бизнеса. Выступать в роли начинающего агента по продаже недвижимости — это почти то же самое, что впервые в жизни стать частнопрактикующим врачом-терапевтом, начать собственный бизнес или заняться продажами. Это значит “начать с нуля”. Это значит, что у вас нет “своих” клиентов. Это значит, что вам кажется, будто все вокруг занимается тем же бизнесом, что и вы: пытаются продавать недвижимость, лечить больных и т.п. Но вы можете чувствовать, что “начинаете с нуля”, если,

занимаясь соответствующим делом 20 лет или дольше, не проявляли достаточной активности.

Попытайтесь ответить на следующий вопрос: зачем вам обращаться за помощью к начинающему агенту по продаже недвижимости, когда можно обратиться к брокеру, продавшему в этом году уже 150 домов и разместившему свое броское — и весьма дорогостоящее! — рекламное объявление в справочнике “Желтые страницы”?

Это очень важный вопрос не только для агента по продаже недвижимости, но и для любого человека, который предлагает определенную услугу или товар и “начинает с нуля” (или почти с нуля).

Первый ответ на этот вопрос заключается в том, что новичок обычно располагает временем. Поскольку у него не много клиентов, он стремится полностью удовлетворить запросы каждого из них. Кроме того, с каждым из своих клиентов новичок старается наладить прочные и долговременные отношения. Это колоссальное преимущество!

Будучи новичком, вы продаете не только товар или услугу. Вы продаете *самого себя*.

- Вы стараетесь сделать все от вас зависящее. (В противном случае вы, наверное, избрали бы другую профессию или другой вид бизнеса!)
- Вы стараетесь максимально удовлетворить потребности каждого своего клиента.
- Вы не жалеете времени на то, чтобы ответить на каждый вопрос своего клиента, тогда как ваши более опытные конкуренты далеко не так скрупулезны.
- Вы находите время на то, чтобы обозначить различия между вами и вашими (возможно, многочисленными) конкурентами.

- Вероятно, вы стремитесь разработать план с целью организации своей жизни и бизнеса.

Привлечь к себе внимание — задача, которая лишь на первый взгляд кажется простой. Тысячи и тысячи рекламных объявлений конкурируют за содержимое бумажников потенциальных клиентов. Создается впечатление, что телеканалов сейчас больше, чем звезд на небе. И все эти телеканалы регулярно транслируют рекламные ролики. Я уже не говорю о радиостанциях, журналах, газетах, сети Internet и прочих средствах массовой информации, публикующих рекламные объявления.

Выскажу парадоксальную, на первый взгляд, мысль: невозможность реально конкурировать с компаниями, рекламные бюджеты которых составляют многие миллионы долларов, может обернуться для вас определенными преимуществами. (Не подумайте, что у меня “поехала крыша”!) Слышали что-нибудь о книге *Chicken Soup for the Soul* (“Куриный суп для души”)? Эта книга, неоднократно переизданная, написана двумя авторами — Джеком Кэнфилдом и Марком-Виктором Хансеном. Каждый день Кэнфилд и Хансен выступали на радио и телевидении с презентациями своей книги, организовывали подписку на нее, выступали с лекциями. Они заставили будущих читателей своей книги буквально дрожать от нетерпения. В результате столь удачного “самобрендинга” судьба книги оказалась на редкость завидной. Кэнфилд и Хансен начинали свой проект, имея в распоряжении лишь незначительную сумму, однако они твердо знали, чего хотят и как этого можно добиться. Они не тратили деньги на рекламу книги, однако они не пожалели времени на создание собственного бренда и дифференциацию своей книги от книг прочих авторов. Благодаря этому подходу они добились успеха.

Чтобы добиться успеха, большие деньги не нужны. Нужна деловая хватка и упорное следование намеченной цели.

Чтобы добиться успеха, большие деньги не нужны. Нужна деловая хватка и упорное следование намеченной цели.

Люди, располагающие средствами, время от времени попадают в капканы и мало-помалу расстаются со своими деньгами. Деньги, по сути, могут быть препятствием к успешной самодифференциации. Чтобы дифференцировать себя, требуется проявить характер и ряд важных качеств. Только в этом случае можно добиться истинного превосходства над конкурентами. (Тогда и деньги сослужат неплохую службу!)

Самый лучший способ привлечь к себе внимание — воспользоваться моделью Кэнфилда и Хансена. Кем бы вы ни были — бухгалтером по налогообложению, врачом-терапевтом или продавцом, — вы должны каким-то образом *выделиться* из среды себе подобных. В разных областях деятельности, в разных профессиях это может означать что-то свое, однако в любом случае вы должны как можно больше “мозолить глаза” своему потенциальному клиенту.

Это лишь самое начало процесса завоевания внимания окружающих, самый первый шаг. Затем вы должны удерживать внимание потенциальных потребителей ваших товаров и услуг, а также дать им впечатляющие обещания.

Модель привлечения внимания

Прежде всего, вам необходимо определить *рыночную нишу*. Ваш товар должен отличаться от аналогичных. Найдите способ дифференцировать себя, выделиться на фоне общей массы. Если вы занимаетесь продажей недвижимости, специализируйтесь на продаже эксклюзивных домов или

недвижимости на берегах озер. Найдите для себя подходящую специализированную рыночную нишу. Вы станете именно тем, к кому будут обращаться ваши потенциальные клиенты в особых ситуациях.

Найдите для себя подходящую специализированную рыночную нишу.

Выступайте на презентациях книг, с лекциями перед жителями своего района, в образовательных учреждениях и т.п. В процессе формирования собственного бренда ваша известность будет расти. Чем больше людей увидят вас, тем больше у вас возможностей создать широкую сеть контактов, понять реальные потребности людей и предоставить им желаемое.

“Паблик рилейшенз” — это, по сути, бесплатная реклама. Зачем платить?! Существует множество разнообразных способов бесплатно ознакомить широкую публику с вашим именем — более того, они сами заплатят вам за информацию! Радиостанции всегда рады интересным людям, готовым выступить перед микрофоном. Различным просветительским организациям и образовательным центрам нужны эксперты, которые согласятся читать лекции по своей специальности. Читая лекции, не забывайте предложить своим слушателям реальную, важную информацию, которая поможет им понять преимущества ваших товаров или услуг. Укажите номер своего телефона и прочую контактную информацию.

Те, кто фокусируются на маркетинге и продвижении товара, упуская из виду самое главное — необходимость каким-то образом выделиться на фоне “толпы”, обычно терпят неудачи. Не забывайте: вы продаете себя как бренд.

Вы — лучше всех! Остается только убедить в этом других.

Библиография

- Allesandra, Tony, and Michael J. O'Connor. *The Platinum Rule; Do unto Others As They'd Like Done unto Them*. New York; Warner Books, 1996.
- Anastasi, Tom. *Personality Selling; Selling the Way Customers Want to Buy*. New York; Sterling Publications, 1992.
- Andreas, Steve, and Charles Faulkner. *NLP; The New Technology of Achievement*. New York; William Morrow, 1994.
- Aronson, Elliott. *The Social Animal*. New York; W. H. Freeman & Company, 1995.
- Baber, R. E. *Marriage and Family*. New York; McGraw-Hill, 1939.

- Belsky, Gary, and Thomas Gilovich. *Why Smart People Make Big Money Mistakes and How to Correct Them*. New York; Fireside, 1999.
- Bernieri, Frank, and Robert Rosenthal. "Interpersonal Coordination, Behavior Matching, and Interpersonal Synchrony," In Robert Feldman and Bernard Rime, eds., *Fundamentals of Nonverbal Behavior*. Cambridge; Cambridge University Press, 1991.
- Bethel, William. *10 Steps to Connecting with Your Customer; Communication Skills for Selling Your Products, Services, and Ideas*. Chicago; Dartnell Corporation, 1995.
- Bloom, Howard. *The Lucifer Principle; A Scientific Expedition Into the Forces of History*. New York; Atlantic Monthly Press, 1995.
- Brodie, Richard. *Virus of the Mind; The New Science of the Meme*. Integral Press, 1996.
- Brooks, Michael. *Instant Rapport; The NLP Program That Creates Intimacy, Persuasiveness, Power!* New York; Warner Books, 1989.
- Brooks, Michael. *The Power of Business Rapport; Use NLP Technology to Make More Money, Sell Yourself and Your Product, and Move Ahead in Business*. New York; HarperCollins Publishers, 1991.
- Burger, Jerry, T. Chartrand, and S. Pinckert. "When Manipulation Backfires; The Effects of Time Delay and Requestor on the Foot in the Door Technique". *Journal of Applied Psychology* 29 (1) (1999); 211-221.
- Buzan, Tony, and Richard Israel. *Brain Sell*. Brookfield, VT; Gower, 1995.
- Byrne, D. "Attitudes and Attraction". In L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*. (Vol. 4, pp. 35-89). New York; Academic Press, 1969.

- Canfield, Jack, and Mark Victor Hansen. *Chicken Soup for the Soul*, 10th ed. Health Communications, 2003.
- Carmon, Ziv, and Dan Ariely. "Focusing on the Forgone; Why Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers", *Journal of Consumer Research* 27 (December 2000); 360-370.
- Cialdini, Robert B. *Influence: Science and Practice*, rev. ed. New York; William Morrow, 1993.
- Cohen, Allan R., and David L. Bradford. *Influence without Authority*. New York; John Wiley & Sons, 1991.
- Dalet, Kevin, with Emmett Wolfe. *Socratic Selling; How to Ask the Questions That Get the Sale*. Chicago; Irwin Professional Publishing, 1996.
- Dawson, Roger. *Secrets of Power Persuasion; Everything You'll Ever Need to Get Anything You'll Ever Want*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1992.
- Dayton, Doug. *Selling Microsoft; Sales Secrets from Inside the World's Most Successful Company*. Holbrook, MA; Dayton, 1997.
- Decker, Bert. *You've Got to be Believed to be Heard; Reach the First Brain to Communicate in Business and in Life*. New York; St. Martin's Press, 1992.
- Dillard, James, J. E. Hunter, and M. Burgoon. "A Meta-analysis of Two Sequential Request Strategies for Gaining Compliance; Foot in the Door and Door in the Face". *Human Communication Research* 10 (1984); 461-488.
- Dillard, James, and Michael Pfau. *The Persuasion Handbook; Developments in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications, 2004.
- Dwoskin, Hale. *The Sedona Method*. Sedona, AZ; Sedona Press, 2003.

- The Economist*. "Persuasion". (Цитата из интервью с Брэдом Сагарином [Brad Sagarin], Northern Illinois University). (May 2, 2002).
- Farber, Barry J., and Joyce Wycoff. *Breakthrough Selling; Customer-Building Strategies from the Best in the Business*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1992.
- Fink, E. L., S. A. Kaplowitz, and S. M. Hubbard. "Oscillation in Beliefs and Decisions". Pp. 17–38 in J. P. Dillard, and M. Pfau, (eds.), *The Persuasion Handbook; Developments in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications, 2002.
- Forgas, Joseph P., and Kipling D. Williams. *Social Influence; Direct and Indirect Processes*. Philadelphia; Psychology Press, 2001.
- French, Michael. "Physical Appearance and Earnings". *Applied Economics* 34(5) (March 20, 2002); 569–572.
- Gass, Robert, and John Seiter. *Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining*. New York; Allyn & Bacon, 2004.
- Gilovich, Thomas, Dale Griffin, and Daniel Kahneman. *Heuristics and Biases; The Psychology of Intuitive Judgment*. New York; Cambridge University Press, 2004.
- Gitomer, Jeffrey. *The Sales Bible; The Ultimate Sales Resource*. New York; William Morrow, 1994.
- Gregory, W. L., R. B. Cialdini, and K. M. Carpenter. "Self-Relevant Scenarios as Mediators of Likelihood Estimates and Compliance; Does Imaging Make It So?" *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (1982); 89–99.
- Hamer, Dean. *Living with Our Genes; Why They Matter More Than You Think*. New York; Doubleday, 1998.
- Hoffer, Eric. *The True Believer*. New York; HarperCollins, 1954.
- Hogan, Kevin. *Covert Hypnosis; An Operator's Manual*. Eagan, MN; Network 3000 Publishing, 2003.

- Hogan, Kevin. *Irresistible Attraction; Secrets of Personal Magnetism*. Eagan, MN; Network 3000 Publishing, 2000.
- Hogan, Kevin. *New Hypnotherapy Handbook*. Eagan, MN; Network 3000 Publishing, 1998.
- Hogan, Kevin. *The Psychology of Persuasion; How to Persuade Others to Your Way of Thinking*. Gretna, LA; Pelican Publishing Company, 1996.
- Hogan, Kevin. *The Science of Influence* (CD Program). Eagan, MN; Network 3000 Publishing, 2004.
- Hogan, Kevin. *Talk Your Way To the Top*. Gretna, LA; Pelican Publishing Company, 1998.
- Hogan, Kevin, with Wil Horton. *Selling Yourself to Others*. Gretna, LA; Pelican Publishing Company, 2003.
- Hogan, Kevin, with Mary Lee LaBay. *Irresistible Attraction; Secrets of Personal Magnetism*. Eagan, MN; Network 3000 Publishing, 2001.
- Hogan, Kevin, with Mary Lee LaBay. *Through the Open Door; Secrets of Self-Hypnosis*. Gretna, LA; Pelican Publishing Company, 2000.
- Holt, Charles. *Markets, Games and Strategic Behavior; Recipes for Interactive Learning*. University of Virginia, 2003.
- Johnson, Kerry L. *Sales Magic; Revolutionary New Techniques That Will Double Your Sales Volume in 21 Days*. New York; William Morrow, 1994.
- Johnson, Kerry L. *Subliminal Selling Skills*. New York; AMACOM, 1988.
- Kahneman, D., J. L. Knetsch, and R. Thaler. "Anomalies; The Endowment Effect, Loss Aversion, Status Quo Bias". *Journal of Economic Perspectives* 5; 193–206.
- Kahneman, D., P. Slovic, and A. Tversky, eds. *Judgment under Uncertainty; Heuristics and Biases*. New York; Cambridge University Press, 1982 (используется аббревиатура KST).

- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. *Choices, Values and Frames*. New York; Russell Sage Foundation, 2000.
- Kennedy, Daniel S. *The Ultimate Sales Letter*, 2nd ed. Avon, MA; Adams Media Corporation, 2000.
- Kent, Robert Warren. *The Art of Persuasion*. Surfside, FL; Lee Institute, 1963.
- Knapp, Mark, and Judy Hall. *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 3rd ed. Fort Worth, TX; Harcourt Brace College Publications, 1992.
- Knight, Sue. *NLP at Work; The Difference That Makes a Difference in Business*. Sonoma, CA; Nicholas Brealey Publishing, 1995.
- Knowles, Eric, and Jay Linn. *Resistance and Persuasion*. Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Kostere, Kim. *Get the Results You Want; A Systematic Approach to NLP*. Portland, OR; Metamorphous Press, 1989.
- Krosnick, Jon. *Rethinking the Vote; The Politics and Prospects of American Election Reform* (Oxford University Press).
- Lavington, Camille, with Stephanie Losee. *You've Only Got Three Seconds; How to Make the Right Impression in Your Business and Social Life*. New York; Doubleday, 1997.
- Lewis, David. *The Secret Language of Success; Using Body Language to Get What You Want*. New York; Carroll & Graf, 1990.
- Linden, Anne, with Kathrin Perutz. *Mindworks; Unlock the Promise Within NLP Tools for Building a Better Life*. Kansas City, MO; Andrews McMeel Publishing, 1997.
- Lynn, M., and R. Gregor. "Tipping and Service; The Case of Hotel Bellmen". *International Journal of Hospitality Management* 20 (2001); 299.
- Lynn, M., and K. Mynier. "Effect of Server Posture on Restaurant Tipping". *Journal of Applied Social Psychology* 23 (1993); 678-685.

- Lynn, M., and T. Simons. "Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings". *Journal of Applied Social Psychology* 30 (2000); 241-252.
- McCroskey, J. C., and T. J. Young. "Ethos and Credibility; The Construct and Its Measurement after Three Decades". *Central States Speech Journal*. 32 (1981); 24-34.
- Mcneil, B. J., S. G. Pauker, H. C. Sox, and A. Tversky. "On the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies". *New England Journal of Medicine* 306 (1982); 1259-1262.
- Mehrabian, Albert. *Silent Messages; Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont, CA; Wadsworth, 1981.
- Mills, J., and E. Aronson. "Opinion Change as a Function of the Communicator's Attractiveness and Desire to Influence". *Journal of Personality and Social Psychology* I, (1965); 173-177.
- Moine, Donald J., and John H. Herd. *Modern Persuasion Strategies; The Hidden Advantage in Selling*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1984.
- Moine, Donald J., and Kenneth Lloyd. *Unlimited Selling Power; How to Master Hypnotic Selling Skills*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1990.
- Myers, David G. *Intuition; Its Powers and Perils*. New Haven; Yale University Press, 2003.
- O'Keefe, Daniel J. *Persuasion; Theory and Research*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications, 1990; rev. ed. 2003.
- Ornish, Dean. *Love and Survival*. New York; Perennial Books, 1999.
- Overstreet, H. A. *Influencing Human Behavior*. New York; Norton, 1925.
- Patton, Forrest H. *Force of Persuasion; Dynamic Techniques for Influencing People*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1986.

- Peoples, David. *Selling to the Top*. New York; John Wiley & Sons, 1993.
- Perloff, Richard. *The Dynamics of Persuasion*. Hillside, NJ; Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1993.
- Piirto, Rebecca. *Beyond Mind Games; The Marketing Power of Psychographics*. Ithaca, NY; American Demographic Books, 1991.
- Plous, Scot. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York; McGraw-Hill, 1993.
- Qubein, Nido. *Professional Selling Techniques; Strategies and tactics to Boost Your Selling Skills and Build Your Career*. Rockville Center, NY; Farnsworth Publishing Company, 1983.
- Redelmeier, D., J. Katz, and D. Kahneman. "Memories of Colonoscopy; A Randomized Trial". *Pain*. 104(1-2) (2003); 187-194.
- Richardson, Jerry. *The Magic of Rapport*. Capitola, CA; Meta Publications, 1988.
- Robbins, Anthony. *Unlimited Power*. New York; Fawcett, 1987.
- Robertson, James E. *Selling the Mind's Eye; What They Didn't Teach You in Sales Training*. Portland, OR; Metamorphous Press, 1990.
- Romano, S. T., and J. E. Bordieri. "Physical Attractiveness Stereotypes and Students' Perceptions of College Professors". *Psychological Reports* 64(3, Pt 2) (1989); 1099-1102.
- Rosenthal, R., and L. Jacobson. "Pygmalion Effects; Existence, Magnitude, and Social Importance". *Educational Researcher* 16 (1987); 37-40.
- Rosenthal, R., and L. Jacobson. *Pygmalion in the Classroom; Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. New York; Holt, Rinehart & Winston, 1968.

- Ryan, R. M., and J. H. Lynch. (1989). "Emotional Autonomy versus Detachment; Revisiting the Vicissitudes of Adolescence and Young Adulthood". *Child Development*, 60; 340-356.
- Sadovsky, Marvin C., and Jon Caswell. *Selling the Way Your Customer Buys; Understand Your Prospects' Unspoken Needs and Close Every Sale*. New York; AMACQM, 1996.
- Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice; Why More Is Less*. New York; Ecco Publishing, 2004.
- Sherman, S. J., M. T. Crawford, and A. R. McConnell. "Looking Ahead as a Technique to Reduce Resistance to Persuasive Attempts". (2002) Chapter 8 in E. S. Knowles and J. A. Linn, eds., *Resistance and Persuasion*. Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Strack, F., and T. Mussweiler. (1997). "Explaining the Enigmatic Anchoring Effect; Mechanisms of Selective Accessibility". *Journal of Personality and Social Psychology* 73; 437-446.
- Strohmetz, D., B. Rind, R. Fisher, and M. Lynn. (2002). "Sweetening the Till; The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping". *Journal of Applied Social Psychology* 32(2); 300-309.
- Thaler, Richard. *The Winner's Curse; Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton, NJ; Princeton University Press, 1992.
- Thompson, George J., and Jerry B. Jenkins. *Verbal Judo; The Gentle Art of Persuasion*. New York; William Morrow, 1993.
- Tracy, Brian. *Advanced Selling Strategies; The Proven System of Sales Ideas, Methods, and Techniques Used by Top Salespeople Everywhere*. New York; Fireside, 1995.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Loss Aversion in Riskless Choice; A Reference Dependent Model". *Quarterly Journal of Economics* 106 (4) 1991; 1039-1061.

- Tykocinski, O. E. and T. S. Pittman. "The Consequences of Doing Nothing; Inaction Inertia as Avoidance of Anticipated Regret". *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998); 607–616.
- Vitale, Joe. *The Seven Lost Secrets of Success*. Houston; Vista Tron, 1994.
- Wegner, Daniel. *The Illusion of Conscious Will*. Cambridge; Bradford Books, MIT Press, 2002.
- Weiner, David, and Gilbert Hefter. *Battling the Inner Dummy; The Crazyiness of Apparently Normal People*. New York; Prometheus Books, 1999.
- Willingham, Ron. *The Best Seller; The New Psychology of Selling and Persuading People*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1984.
- Wilson, Timothy D. *Strangers to Ourselves; Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge; Belknap Press of Harvard University, 2002.
- Witte, K., and M. Allen. "A Meta Analysis of Fear Appeals; Implications for Effective Public Health Campaigns". *Health, Education and Behavior* 27 (2000); 291–615.
- Zimbardo, Philip G. *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*. New York; McGraw-Hill, 1991.

Предметный указатель

А

Авторитет 94

Б

Бренд 321

В

Ведение дневника 35, 285

Ведение собеседника 70, 77

 посредством языка тела 78

Взаимопонимание 67, 72

 возможности голоса 74, 78

демонстрация собеседнику
 уважения 81

значение общего врага 80

и роль невербальных
 приемов 69

обращение к интересам
 собеседника 72, 121

оказание помощи 80

подстройка и ведение
 собеседника 70

подстройка к дыханию
 собеседника 70, 76

сила преуменьшения 82
 условия формирования 66
 Влияние 271
 и изменение временной
 перспективы 151
 и особенности
 человеческого восприятия
 276
 и этика 159
 преодоление
 сопротивления 151, 169,
 211
 Внешний вид 50, 69
 значение физической
 привлекательности 53, 91
 составляющие элементы 57
 Внушаемость
 роль окружения 41
 Временная перспектива 208,
 272

Г

Групповое поведение 124

Д

Дельта-модель влияния 65
 21-шаговая модель 71
 Доверие 104
 приемы формирования
 101, 102, 106
 составляющие элементы 98

З

Закон
 ассоциаций 224
 взаимности 201
 власти 230

времени 207
 дефицита 225
 дружбы 215
 контраста 212
 ожидания 218
 подчинения большинству
 228
 последовательности 219

И

Избыток вариантов выбора
 113, 116, 133, 280, 287, 290
 Изменения
 роль окружения 37, 38, 40

К

Колебания 233, 243
 Компетентность 99
 Конкуренция 122
 Коэффициент способности
 к убеждению 128
 Культурные нормы 39, 40

Л

Личное пространство 59
 Личность
 двойственная природа 31

М

Метод
 гипнотического
 запутывания 187
 корректировки 189
 “Нога в двери” 170

установки “якорей” 300,
 305
 ценовых градаций 189
 Модель привлечения
 внимания 325

Н

Необычные заявления 96

О

Ожидания клиента 63
 удовлетворение
 потребностей 120, 268
 Отрицательный ответ 265, 275

П

Память 32, 300
 Первое впечатление 44, 46
 восприятие незнакомого
 человека 49
 формирование позитивного
 имиджа 61
 Перечень преимуществ 96
 Периферические сигналы 85,
 88
 Поведение
 осознание причин 34
 предсказуемость 39
 Подсознание 27, 29, 45, 124,
 143, 257, 266
 Подстройка к собеседнику 70,
 74
 Получение повторного
 положительного ответа 263
 Полярный ответ 134

Последовательность
 представления
 информации 84
 Потребность в любви 125
 Предоставление клиенту
 информации
 противоречивые доводы
 108
 роль юмора 108
 Преувеличение выгоды
 сотрудничества 298
 Привычки 25
 Принятие решений 34, 157, 191
 зависимость от постановки
 вопроса 111
 и угроза личной свободе
 141
 о покупке 313
 колебания 246
 ожидание определенного
 результата 317
 роль повторений 89
 роль последовательности
 поступления информации
 180
 роль последовательности
 предоставления
 информации 85
 боязнь проигрыша
 или возможность
 выигрыша 111
 устранение когнитивного
 диссонанса 115
 Принятие решения
 зависимость от постановки
 вопроса 164, 186, 282

поиск оправдательных
причин 289
установление временных
рамок 238

Прогнозируемое сожаление
160, 240, 260

Р

Реактивное сопротивление
см. Полярный ответ 134
Речь 63, 70, 75, 107

С

Самоотождествление 92
Самосаботаж 242
Сожаление об упущенных
возможностях 292
Сознание 28, 29, 143, 258
Сопротивление 137, 150
изменениям 259
Стиль Джона Доу 252
Стимулы к сотрудничеству 79
Стратегии "Омега" 133, 144
преодоление
сопротивления клиента
138
Страх достижения успеха
см. самосаботаж 242
Страх утраты собственности
111, 118, 138, 175, 184
Стремление к сохранению
статус-кво 259, 267

У

Убеждение 262, 314
использование "якорей" 300
и этика 159
коэффициент способности
к убеждению 128
представление
и преувеличение 295
устранение когнитивного
диссонанса 115

Ф

Фильтр восприятия 45

Ц

Центральные сигналы 85

Ч

Чтение мыслей 249

Э

Эмоции 30, 143
и тактика подачи
информации 95
отрицательные 35
Эффект дарения 118
Эффект новизны 182

Я

Язык тела 44, 56, 70, 77
и ведение собеседника 78

Научно-популярное издание

Кевин Хоган

**Психология влияния:
техники манипуляции в бизнесе
и личном общении**

Литературный редактор *Л.В. Селезнева*

Верстка *М.А. Смолина*

Художественный редактор *Е.Г. Дынник*

Корректоры *Л.А. Гордиенко,
А.В. Луценко,
В.В. Смоляр*

Издательский дом “Вильямс”
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 06.11.2006. Формат 84×108/32.
Гарнитура Petersburg Печать офсетная.
Усл. печ. л. 14,19. Уч.-изд. л. 12,33
Тираж 3000 экз. Заказ № 3328.

Отпечатано по технологии StP
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.