

Содержание

Предисловие	8
-------------------	---

Побудить бандитов сдаться... Почему давление не работает... Другой подход к изменениям... Как найти стояночные тормоза... *Катализаторы уменьшают дорожные заграждения.*

1. Реактивное сопротивление	26
--	-----------

Почему люди едят капсулы с мощным средством... Когда предупреждения становятся рекомендациями... Может ли выбор помочь вам прожить дольше?.. Как побудить людей убеждать самих себя... Когда курильщики советуют людям не курить... Как переговорщики побуждают бандитов выйти с поднятыми руками... *Когда людей подталкивают, они сопротивляются.*

Анализ единичного случая: как переубедить экстремиста 72

2. Эффект обладания	83
----------------------------------	-----------

Когда потребителям нравится меньшая надежность... О кружках и мужчинах... Почему продавцы ценят товар больше, чем покупатели... Почему потери кажутся больше, чем прибыли... Когда мелкие травмы сильнее болят... Хорошее — враг великого... Почему знаменитый первооткрыватель сжег свои корабли... *Ничегонеделание кажется бесплатным, но это не так.*

Анализ единичного случая: как переубедить страну 112

3. Дистанция	118
---------------------------	------------

Что делает людей менее предубежденными... Почему исправление ложной информации производит обратный эффект... Почему политическая реклама — это пустая трата денег и когда это не так... Когда лучше просить меньше... Как найти точку сплочения... *Людей обычно мало волнует, что происходит далеко от их дома.*

Анализ единичного случая: как переубедить избирателей 163

4. Неопределенность	173
Как изменить укоренившееся поведение... Количественная оценка налога на неопределенность... Как делать деньги, раздавая вещи бесплатно... Почему интернет-ритейлеры открывают физические магазины... Что общего у приютов для собак с компанией REI?.. <i>Чем проще попробовать, тем сильнее желание купить.</i>	
<i>Анализ единичного случая: как переубедить босса</i>	220
5. Подкрепляющие доказательства	227
Как вызвать у героиновых наркоманов желание завязать... Почему переубеждение похоже на попытку поднять что-то на противоположной чаше весов... Как решить проблему перевода... Когда люди проверяют, есть ли у них хвост... Какие источники наиболее влиятельны?.. Когда лучше сконцентрировать скудные ресурсы и когда рассредоточить... <i>Некоторые факты нуждаются в дополнительных доказательствах.</i>	
<i>Анализ единичного случая: как переубедить потребителя</i>	265
Эпилог	272
Когда израильтяне и палестинцы держатся за руки... Найдите корень... Как уменьшить дорожные заграждения	
Выражение признательности	291
Приложение: активное слушание	293
Приложение: как применять freemium	297
Приложение: анализ силового поля	300
Об авторе	305
Ссылки	306

КАТАЛИЗАТОР

Предисловие

Следователь ФБР Грег Векки специализировался на делах о международном наркотрафике (контрабанда наркотиков), отмывании денег и вымогательстве. Многие из объектов его расследований были закоренелыми, жестокими профессиональными преступниками. Эти парни продавали вертолеты Медельинскому наркокартелю или пытались покупать русские подлодки, чтобы переправлять кокаин из Колумбии в Соединенные Штаты.

В процессе охоты за одним подозреваемым из русской мафии Грег три года вел прослушку его телефонных разговоров, скрупулезно собирая информацию, необходимую для обоснования ареста. Когда ордер был получен, Грег вызвал команду SWAT (полицейского спецназа) — пару дюжин крепких ребят в полном защитном снаряжении, обученных врывать в логово преступников, обезоруживать плохих парней и собирать улики.

Инструктируя команду, он обрисовал возможные проблемы. Грег особо подчеркнул, что подозреваемый может быть вооружен и чрезвычайно опасен. Группа захвата тщательно проработала план ареста, исключая возможность ошибок. Им нужно было сделать все правильно, чтобы операция прошла гладко и без кровопролития.

После завершения брифинга все покинули помещение, кроме одного человека. Грег заметил его с самого начала. В комнате, заполненной дюжими спецназовцами, этот мужчина выглядел белой вороной. Толстый, лысый коротышка ничуть не походил на мужественного командос.

— Расскажите мне о вашем парне, — попросил мужчина. — Хочу узнать о нем побольше.

— Не понимаю, о чем вы, — сказал Грег. — Я только что это сделал. Рассказал, что у меня на него целое досье...

— Нет-нет, я не об этом, — пояснил мужчина. — Меня интересует не его криминальное досье. Не его уголовное прошлое и прочая муть. Вы ведь его прослушивали, верно?

— Да, — ответил Грег.

— Что он за человек?

— В каком смысле?

— Как он живет? Чем интересуется? Расскажите о его семье. У него есть домашние животные?

«Есть ли у подозреваемого домашние животные? — подумал про себя Грег. — Мы собираемся взять парня силами военизированного подразделения, а ты хочешь узнать, есть ли у него домашние животные? Что за чушь. Неудивительно, что остальные спецназовцы оставили его тут одного».

Грег добросовестно предоставил запрошенную информацию и начал собирать разложенные на столе документы для брифинга.

— Еще один, последний, вопрос, — сказал мужчина. — Подозреваемый сейчас находится там, верно?

— Да, — ответил Грег.

— Что ж, тогда дайте мне номер его телефона, — попросил его собеседник, прежде чем выйти за дверь.

Когда пришло назначенное время штурма, спецназовцы приготовились. Они выстроились друг за другом в цепочку и стали ждать команды взломать дверь. Облаченные с ног до головы в черную униформу, они выставили перед собой щиты и достали оружие. Им предстояло ворваться внутрь с криком: «Лежать! Всем лежать!» и скрутить подозреваемого.

Но секунды тикали, а спецназовцы не двигались с места. Прошло несколько минут. Затем еще несколько.

Грег начал волноваться. Он знал подозреваемого лучше всех. Ему не раз доводилось слышать, как тот общался со своими друзьями и подельниками. Это был действительно плохой парень. Ему ничего не стоило убить человека. Он побывал в русской тюрьме и не побоялся бы вступить в схватку с любым противником.

Но внезапно дверь открылась.

И подозреваемый вышел наружу. С поднятыми руками.

Грег онемел. Он был далеко не новичком в правоохранительных органах. Несколько лет прослужил специальным агентом в армии США и в Министерстве сельского хозяйства. Работал под прикрытием во многих штатах и боролся с коррупцией на границе с Мексикой. Ему многое довелось повидать на своем веку. Но чтобы преступник вышел по собственной воле и дал себя арестовать без сопротивления? С таким он еще никогда не сталкивался.

Затем до него дошло: неужели это работа того лысого коротышки, с которым он разговаривал? *Тот* коротышка был переговорщиком. И он убедил подозреваемого сделать то, что никто не считал возможным, — сдать властям, среди бела дня, без сопротивления.

«Черт побери, — подумал Грег. — Я хочу стать таким, как этот парень».

С тех пор больше двадцати лет Грег работает переговорщиком. Ему приходилось иметь дело с похищениями людей, допрашивать Саддама Хуссейна после его поимки и возглавлять легендарный отдел поведенческой науки ФБР. Он переубеждает людей в самых, казалось бы, неблагоприятных для этого условиях, от переговоров с грабителями банков до допросов серийных убийц.

Методика кризисных переговоров возникла после Олимпийских игр 1972 года в Мюнхене, когда террористы захватили заложников и затем убили одиннадцать израильских спортсменов. До тех пор ставка в основном делалась на угрозу применения силы. Полицейские кричали: «Выходите с поднятыми руками, или мы будем стрелять!» Но после Мюнхена и ряда других получивших широкую огласку провалов стало ясно, что принуждение людей к подчинению посредством запугивания не работает. Поэтому преподаватели ФБР обратились к психологической литературе, используя науку о поведении (бихевиористику) для обучения агентов новым методам безопасной деэскалации кризисов¹.

Несколько последних десятилетий переговорщики вроде Грега полагаются на другую модель — ту, которая реально работает. Они используют ее в самых разных кризисных ситуациях, будь то попытка уговорить международного террориста отпустить заложников или убедить человека, собирающегося совершить самоубийство, изменить свое решение. Даже в ходе переговоров с тем, кто только что убил свою семью или заперся в банке с заложниками, с тем, кто знает, что с ним разговаривает офицер полиции, знает, что его поступок не останется без последствий и что его жизнь уже никогда не будет

прежней. В девяти случаях из десяти этот человек выходит без сопротивления.

И делает это не потому, что кто-то его просит.

Сила инерции

Всем хочется что-то изменить. Продавцы хотят изменить намерения своих клиентов, маркетологи хотят изменить покупательские решения. Сотрудники хотят изменить стиль работы своих начальников, лидеры хотят изменить организации. Родители хотят изменить поведение своих детей. Стартапы хотят изменить отрасли промышленности. Некоммерческие организации хотят изменить мир.

Но изменения даются нелегко.

Мы убеждаем и упрашиваем, используем давление и нажим, но даже когда все это работает, часто ничего не сдвигается с места. Если что-то и изменяется, то это происходит со скоростью движения ледников. В притче о черепахе и зайце изменение — словно трехпалый ленивец в обеденный перерыв.

Великий Исаак Ньютон заметил, что тело, находящееся в движении, стремится сохранить состояние движения, а тело, находящееся в покое, стремится сохранить состояние покоя. Сэр Исаак фокусировался на физических телах — планетах, маятниках и т. п., — но те же самые принципы можно применить к социальному миру. Так же, как спутники планет и кометы, люди и организации подчиняются закону сохранения импульса. Это называется инерцией. Они стремятся делать то, чем занимались всегда.

Вместо того чтобы задаваться вопросом, какой кандидат представляет их ценности, избиратели обычно голосуют за представителей той партии, за которую они го-

лосовали раньше. Вместо того чтобы начать все с чистого листа и подумать, какие проекты заслуживают внимания, компании берут прошлогодний бюджет и пляшут от него. Вместо того чтобы провести ребалансировку финансового портфеля, инвесторы смотрят, как они инвестировали раньше, и сохраняют прежний курс.

Инерция объясняет, почему семьи каждый год проводят отпуск в одном и том же месте и почему организации остерегаются новых инициатив и не желают отказываться от старых.

Когда мы пытаемся кого-то переубедить и преодолеть такую инерцию, нам свойственно прибегать к нажиму или подталкиванию. Клиенты не реагируют на рекламный призыв? Завалим их грудой фактов и причин. Начальство не прислушивается к нашей идее? Предъявим им больше примеров или веских обоснований.

Пытаясь изменить культуру компании или приучить детей есть овощи, мы считаем, что для достижения результата требуется только достаточно сильный нажим. То есть нам нужно лишь предоставить больше информации, больше доводов или просто приложить чуть больше усилий — и люди изменятся.

Однако при таком подходе мы относимся к людям словно к шарикам для игры в марблы, которые катятся в том направлении, куда их толкают.

К сожалению, этот подход часто приводит к обратным результатам. В отличие от шариков марбл, люди не катятся туда, куда вы пытаетесь их направить. Они упираются. Вместо того чтобы сказать «да», клиенты перестают отвечать на наши звонки. Вместо того чтобы претворить в жизнь нашу идею, босс обещает подумать, что равнозначно ответу: «Спасибо, но об этом не может быть и речи».

Вместо того чтобы выйти на улицу с поднятыми руками, подозреваемый укрывается в доме и открывает стрельбу.

Но если метод подталкивания не работает, тогда что нам использовать?

Эффективный метод изменения умов

Чтобы ответить на этот вопрос, следует подойти к проблеме с совершенно иной точки зрения — химической.

Сами по себе химические изменения могут длиться целую вечность. Превращение водорослей и планктона в нефть или угля в алмаз происходит неимоверно долго. Для осуществления химической реакции нужно, чтобы молекулы разорвали старые связи между атомами и сформировали новые. Это медленный и кропотливый процесс тянется тысячи, если не миллионы лет.

Чтобы ускорить изменение, химики часто используют специальные вещества. Эти невоспетые герои очищают выхлопную трубу вашего автомобиля и ваши контактные линзы. Они превращают воздух в удобрения и нефть в мотоциклетные шлемы. Они ускоряют изменение, предоставляя молекулам возможность осуществить реакцию не за годы, а за считанные секунды.

Однако самое интересное в том, *как* эти вещества стимулируют изменение.

Как правило, для химических реакций требуется определенное количество энергии. Например, для превращения содержащегося в воздухе азота в удобрение требуется температура, превышающая 1000 °С. Чтобы запустить реакцию, нужно затратить достаточно энергии, повышая температуру и давление.

Специальные вещества ускоряют процесс. Но вместо того, чтобы повышать температуру или давление, они действуют иначе, уменьшая количество энергии, необходимой для осуществления реакции.

На первый взгляд, это кажется невероятным. Чем-то вроде магии. Как можно ускорить изменение, *уменьшая* количество энергии? Это противоречит непреложным законам термодинамики.

Но специальные вещества используют другой подход. Вместо того чтобы подталкивать изменение, они уменьшают высоту барьеров на его пути.

И эти вещества называются катализаторами*.

Катализаторы произвели революцию в химии. Их открытие принесло множество Нобелевских премий, спасло от голода миллиарды людей и помогло совершить некоторые из величайших изобретений нескольких последних столетий.

Но лежащий в основе их действия подход с таким же успехом можно применить в социальной сфере. Потому что есть лучший способ стимулирования изменений. Его суть не в том, чтобы сильнее подталкивать людей. И не в том, чтобы уговаривать их с большей убедительностью или настойчивостью. Эти тактические приемы иногда срабатывают, но в большинстве случаев они лишь побуждают людей увеличивать высоту их оборонительных сооружений.

* Реакции происходят, когда молекулы сталкиваются. Но вместо того, чтобы увеличивать частоту столкновений, как это делает добавление энергии, катализаторы увеличивают вероятность успеха. Вместо того чтобы тратить силы на свидания вслепую в надежде, что какое-то из них окажется успешным, катализатор действует как сваха, поощряя реактивы сталкиваться друг с другом в направлениях, необходимых для изменения.

Вместо этого нужно выступить в роли катализатора — способствовать изменениям в умах людей, убирая препятствия и снижая высоту барьеров, которые мешают им сдвинуться с места.

Именно так действуют переговорщики. Каждый, кого окружает полицейский спецназ, будь то русский гангстер или грабитель банка, который держит на мушке трех заложников, чувствует себя загнанным в угол. Если вы надавите на них слишком сильно, у них не выдержат нервы. Если вы будете говорить им, что делать, они вряд ли станут вас слушать.

Хорошие переговорщики выбирают другую тактику. Они начинают с того, что слушают и создают доверие. Они вызывают у подозреваемого желание рассказать о его страхах и мотивах, а также о том, кто ждет его дома. Даже о *домашних животных* в разгар напряженного противостояния, если это потребуется.

Цель переговорщиков в том, чтобы уменьшить давление, а не ломиться в дверь. Постепенно ослаблять страх, неуверенность и враждебность, которые испытывает подозреваемый, пока он не посмотрит спокойно на свою ситуацию и не осознает, что лучшим вариантом, пожалуй, является тот, который сначала казался невыносимым: выйти с поднятыми руками.

Выдающиеся переговорщики никогда не усиливают нажим. Не повышают температуру уже накаленной ситуации. Вместо этого они определяют, что мешает изменению произойти, и устраняют этот барьер. То есть запускают механизм изменения, уменьшая, а не увеличивая количество энергии.

Точно так же, как катализаторы.