

Книга, которая меняет представление о том, как эффективно влиять на окружающих.

*Касс Санстейн,  
ведущий специалист в области  
поведенческой экономики*

Своевременное и интригующее исследование того, почему так трудно изменить отношение и поведение других людей и как нам в этом может помочь нейробиология.

*Адам Грант,  
психолог, профессор Уортонской  
школы бизнеса*

Фантастическое путешествие к тайнам формирования убеждений и идей.

*Тони Шей,  
генеральный директор Zappos*

Погрузившись в науку о влиянии, описанную в этой книге, вы узнаете, как эффективнее воздействовать на других и как самому защититься от подобного.

*Майкл Нортон,  
профессор Гарвардской школы бизнеса*

ТАЛИ ШАРОТ

# ИСКУССТВО ВЛИЯНИЯ

Как изменить мысли  
и поведение других людей



# СОДЕРЖАНИЕ

## Пролог. Лошадиная доза

*Удивительное, загадочное и таинственное дело о влиянии* ..... 9

### 1. Могут ли доказательства менять убеждения?

(Априорные знания)

*Сила доказательств и слабость данных* ..... 19

### 2. Как нас убедили полететь на Луну

(Эмоции)

*Невероятное влияние эмоций* ..... 46

### 3. Стоит ли пугать людей, чтобы мотивировать их действовать?

(Стимулы)

*Удовольствие от движения и паралич страха* ..... 69

### 4. Как обрести силу, передав штурвал в другие руки

(Контроль)

*Радость управления и страх потери контроля* ..... 96

### 5. Что на самом деле хотят знать люди?

(Любопытство)

*Ценность информации и бремя знаний* ..... 125

### 6. Как разум реагирует на ощущение угрозы?

(Состояние)

*Влияние стресса и способность его преодолевать* ..... 152

### 7. Почему дети любят гаджеты?

(Другие. Часть I)

*Сила подражания и стремление к уникальности* ..... 174

8. Всегда ли «единодушно» значит «хорошо»?	
(Другие. Часть II)	
<i>Как найти ответы в неразумной толпе</i> .....	199
9. Как мы будем влиять друг на друга в будущем?	
<i>Ваш разум в моем теле</i> .....	225
Приложение .....	239
Благодарности .....	241
Примечания .....	244

*Посвящается Джошу*

Пролог

## ЛОШАДИНАЯ ДОЗА

Удивительное, загадочное и таинственное  
дело о влиянии

Мы все играем роли. Возможно, вам никогда не приходило в голову размышлять об этом или, напротив, вы часто думаете о таких вещах. Супруг ли вы, родитель или друг — вы играете роль. Врач, учитель, финансовый консультант, журналист, менеджер, да просто человек — вы также играете роль.

Мы постоянно влияем на других людей. Мы учим детей, осуществляем руководство пациентами, консультируем клиентов, помогаем друзьям и информируем о чем-либо своих подписчиков в интернете. И все это потому, что каждый из нас имеет уникальный опыт, знания и навыки, которых нет у других. Но насколько хорошо мы исполняем эти роли?

Как представляется мне, наиболее важную информацию мы получаем от того, кто может дать самый полезный совет. И это не обязательно влиятельная личность. Современная история полна примеров необъяснимых поступков людей — от предпринимателя, уговорившего инвесторов вложить миллиарды в сомнительный биотехнологический проект, до политика, не сумевшего убедить граждан бороться за бу-

дущее нашей планеты. Что же тогда определяет, можете ли вы повлиять на мышление других людей или они вас будут игнорировать? И что определяет, способны ли другие изменить ваши убеждения и поведение?

Основное предположение, на котором строится эта книга, — именно мозг делает нас такими, какие мы есть. Каждая мысль, приходившая вам в голову, каждое чувство, когда-либо испытанное вами, каждое принятое вами решение — вызваны нервными импульсами. Однако мозг в вашей голове — не вполне ваш. Он подчиняется закону, который записывался, переписывался и редактировался миллионы лет. Поняв этот закон, мы сможем лучше предсказывать реакции других людей и осознаем, почему одни методы убеждения часто терпят неудачу, в то время как другие успешны.

Последние два десятилетия я изучаю поведение человека. Мы с коллегами провели в лаборатории несколько десятков экспериментов, пытаюсь выяснить, что заставляет людей менять их собственные решения и убеждения или «переписывать» воспоминания. Мы целенаправленно воздействовали на мотивы и эмоции испытуемых, на обстановку и социальную среду, а затем «заглядывали» к ним в голову, отмечали реакции их тела и фиксировали поведение. Оказывается, большинство из нас верят, что могут заставить другого человека изменить мысли и поведение. Цель этой книги — выявить систематические ошибки, которые мы постоянно совершаем, пытаюсь изменить чьи-то взгляды, а также понять, что происходит в тех случаях, когда мы добиваемся успеха.

Я начну с рассказа о том, как человек, чье неожиданное влияние на миллионы людей озадачило многих, едва не убедил меня саму проигнорировать годы научной подготовки.

\* \* \*

Около восьми вечера 16 сентября 2016 года я сидела на диване в своей гостиной, наблюдая за вторыми предвыборными республиканскими дебатами на телеканале CNN. Та президентская гонка стала одной из самых интересных в истории, полной неожиданных поворотов и сюрпризов. Она также обернулась для меня удивительным знакомством с человеческой природой.

Центральное место в Президентской библиотеке Рональда Рейгана в городе Сими-Вэлли, штат Калифорния, занимали два ведущих кандидата: детский нейрохирург Бен Карсон и настоящий магнат недвижимости Дональд Трамп. От иммиграции и налогов дебаты перешли к аутизму.

«Доктор Карсон, — начал ведущий, — Дональд Трамп открыто и неоднократно связывал вакцины, детские вакцины, с аутизмом, что, как известно, медицинское сообщество категорически отрицает. Вы — детский нейрохирург. Должен ли мистер Трамп перестать утверждать подобное?»

«Ну, скажем так, — ответил доктор Карсон. — Были проведены многочисленные исследования, и они не доказали, что существует какая-либо связь между вакцинацией и аутизмом».

«Он должен перестать говорить, что вакцины вызывают аутизм?» — настаивал ведущий.

«Я только что ему все объяснил. Он может почитать об этом, если захочет. Я думаю, он умный человек и примет правильное решение после того, как ознакомится с реальными фактами», — сказал доктор Карсон.

Хотя я не всегда согласна с доктором Карсоном, в этом вопросе я с ним солидарна. Мне знакома литература такого рода не только благодаря профессии нейробиолога, но и по-



тому, что я — мама двух маленьких детей, одному из которых в то время было два с половиной года, второму — семь недель. Тем сильнее я удивилась своей реакции на то, что Трамп сказал дальше.

«Я бы хотел ответить, — заявил он. — Аутизм стал эпидемией... Он полностью вышел из-под контроля... Вы берете прекрасного ребенка и накачиваете его вакциной (похоже, что доза больше подходит для лошади, а не для ребенка). И я получаю множество свидетельств этого от людей, которые на меня работают. Буквально на днях ребенку (два года... два с половиной года, чудесный ребенок) была сделана прививка, а через неделю у него поднялась высокая температура, он очень сильно заболел, теперь он — аутист»<sup>1</sup>.

У меня моментально возникла инстинктивная реакция. Я представила медсестру, протыкающую моего крошечного малыша иглой, предназначенной для лошади. То, что я прекрасно знала — для вакцинации детей используются шприцы подходящего размера, — в тот момент совершенно не имело значения, я запаниковала.

«О нет, — подумала я. — Что, если мой ребенок заболит?» Тот факт, что подобная мысль могла возникнуть в моей голове, шокировал. Тем не менее тревога — чувство, слишком хорошо знакомое родителям любого вероисповедания и происхождения, — внезапно овладела мной.

«Но, знаете, — сказал доктор Карсон, — мы провели множество исследований, и у нас есть доказательства, что вакцинация никоим образом не вызывает аутизм».

Не важно. Доказательства-шмаказательства... Доктор Карсон мог бы привести сто доказательств, и это бы никак не повлияло на бурю, разыгравшуюся у меня в голове. У меня из головы не шел этот лошадиный шприц, который мог сделать моего ребенка очень, очень больным.

Никакой логики. С одной стороны — детский нейрохирург, который вооружен результатами экспертного анализа медицинских исследований и чья клиническая практика исчисляется годами; а с другой — бизнесмен, аргументы которого сводятся лишь к интуиции и одному-единственному наблюдению. Однако, несмотря на всю мою научную подготовку, убедил меня именно последний. Почему?

И я точно знаю ответ. Именно он вернул меня в реальность.

Пока Карсон целился в мой мозг, Трамп метил во все остальное. И делал он это по книге — по этой самой книге.

Трамп пробудил во мне естественную человеческую потребность в контроле и страх его лишиться. Он привел пример чужой ошибки и вызвал чувства, которые совместили мой образ мысли с его, увеличив тем самым вероятность того, что я приму его точку зрения. Наконец, он предупредил о тяжелых последствиях несоблюдения его рекомендации. Как я объясняю в этой книге, внушение страха — слишком слабый метод убеждения; на самом деле, как правило, более мощным способом является пробуждение надежды. Однако в двух случаях страх работает хорошо: когда вы пытаетесь вызвать бездействие и когда человек уже обеспокоен. В данном случае оба этих условия были соблюдены, поскольку Трамп выступал против иммунизации детей, а его целевая аудитория — молодые родители — практически олицетворение стресса.

Понимание того, как Трамп повлиял на ход моих мыслей, помогло мне в дальнейшем остановиться и переосмыслить дебаты; я не стала менять точку зрения по этому вопросу — мой младший сын будет привит, как и дочь. Но я подумала: сколько же других молодых родителей были убеждены аргументами Трампа.

Я задумалась и над тем, что бы произошло, если бы доктор Карсон, готовясь к дебатам, учел потребности, желания,

мотивы и чувства людей, а не понадеялся только на факты\*. Его слушала миллионная аудитория, и он упустил уникальную возможность изменить ситуацию. Такие возможности бывают у всех нас. Конечно, не каждый день выпадает случай обратиться к миллионам, но вы общаетесь с людьми ежедневно: дома, на работе, в интернете.

Дело в том, что мы любим информировать других и делиться с ними своим мнением. Вы сами можете убедиться в этом, выйдя в интернет: каждый день появляется 4 млн новых записей в блогах, загружается 80 млн новых фотографий в Instagram, и 616 млн новых твитов выходят в киберпространство — а это 7130 твитов в секунду. За каждым твитом, блогом и фотографией — такой же человек, как вы и я. Так почему миллионы людей ежедневно тратят драгоценное время на обмен информацией?

Судя по всему, нам просто нравится делиться знаниями, это приносит внутреннее удовлетворение. Исследование, проведенное в Гарвардском университете, выявило, что ради возможности распространить свое мнение люди готовы даже отказаться от денег<sup>2</sup>. И речь идет не о тщательно подготовленных выводах, а о вполне обыденных суждениях, к примеру, нравятся ли Бараку Обаме зимние виды спорта или что лучше — кофе или чай. Томография головного мозга показала, что в нем активизируется центр удовольствия, когда люди получают возможность поделиться жемчужинами своей мудрости с другими. Мы испытываем бурную радость, когда передаем другим свои идеи, это мотивирует нас к общению. Такова удивительная особенность нашего мозга, она гарантирует, что знания, опыт и идеи не умрут вместе

---

\* Исследование, которое я описываю в главе 1, показывает, почему подход доктора Карсона, скорее всего, обречен на провал и что он мог бы сделать вместо этого. — *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. автора.*

с человеком, у которого они впервые возникли, а также показывает, что мы, как члены общества, извлекаем выгоду благодаря деятельности многих умов.

Разумеется, для того чтобы это произошло, простого обмена мыслями недостаточно. Необходимо вызвать реакцию, которую Стив Джобс метко назвал «вмятиной во Вселенной». Каждый раз, когда мы делимся нашими суждениями или знаниями, мы стремимся влиять на других. Предполагаемое изменение может быть как большим, так и маленьким, например, информировать общественность о социальной проблеме или увеличить продажи; изменить мнение людей об искусстве и политике или улучшить качество детского питания; повлиять на восприятие людьми самих себя или на их понимание того, как устроен мир; повысить производительность коллектива или просто убедить мужа или жену меньше работать и провести вместе отпуск в тропиках.

Однако проблема в том, что мы подходим к решению этой задачи, исходя из нашего собственного понимания. Пытаясь оказать влияние на других, мы прежде всего обращаемся к себе, думаем о том, в чем сами убеждены и что соответствует нашему умонастроению, желаниям и целям. Однако, если мы хотим влиять на поведение и убеждения другого человека, нам нужно сперва понять, что творится в его голове, и действовать, учитывая особенности его мышления.

Возьмем, к примеру, доктора Карсона. Как опытный врач и ученый, он уверен в фактах, свидетельствующих о том, что вакцина не вызывает аутизм. Отсюда его предположение, что указанные им факты убедят и остальных. Однако люди — не существа, запрограммированные бесстрастно реагировать на информацию. Цифры и статистика необходимы, чтобы устанавливать истину, с этим они прекрасно

справляются, но их совершенно недостаточно, чтобы изменить чьи-либо убеждения, а для мотивации к действию они практически бесполезны. Таков неоспоримый факт, пытаетесь ли вы изменить сознание одного человека или нескольких — целую комнату потенциальных инвесторов или только вашего супруга. Рассмотрим такой вопрос, как изменение климата: есть множество данных, указывающих на значительную роль человека в глобальном потеплении, однако 50% населения в это не верит<sup>3</sup>. Обратимся теперь к политике: никакие цифры не убедят закоренелого республиканца в том, что президент от Демократической партии способствует национальному прогрессу. А как насчет здоровья? Сотни исследований доказывают пользу физических упражнений, и люди верят в это, но эта вера у многих из нас разбивается в пух и прах, стоит только встать на беговую дорожку.

В действительности тот вал информации, который на нас сегодня обрушивается, может сделать нас еще менее восприимчивыми к фактам, потому что мы привыкли находить поддержку абсолютно всему, во что хотим верить, буквально по щелчку мыши. Вместе с тем наши желания как раз и определяют наши убеждения. Именно побуждения и чувства следует использовать, чтобы добиться изменений, будь то в себе или в других.

В этой книге я расскажу об инстинктивных привычках, на которые мы опираемся в надежде изменить мысли и поведение других людей. Многие из этих привычек — от запугивания последствиями страшных ошибок до стремления все и вся контролировать — несовместимы с тем, как работает наше мышление. Основная идея этой книги заключается в том, что попытка изменить чье-либо сознание окажется успешной только в том случае, если она будет предпринята в соответствии с ключевыми процессами, которые управ-

ляют нашим мышлением. Каждая глава посвящена одному из семи важнейших факторов: априорные, как бы «заранее известные», знания (равно как и убеждения), эмоции, стимулы, контроль, любопытство, состояние и связь с другими людьми — и объясняет, как именно тот или иной фактор может вам помочь или помешать оказывать воздействие.

Человек, изучивший эти факторы, в отличие от человека, о них неосведомленного, получает знание, которое позволит ему критически оценивать свое поведение, независимо от того, сам ли он оказывает влияние на кого-то или кто-то другой пытается влиять на него. В большинстве случаев здесь рассматривается именно точка зрения человека, стремящегося к влиянию, хотя время от времени я все переворачиваю с ног на голову, чтобы взглянуть на вещи уже со стороны того, на кого оказывают воздействие. Что происходит у вас в голове, когда вы слушаете мнение другого человека? Если вы знаете одну сторону медали, вам легче будет узнать и обратную.

Нам предстоит провести еще много исследований, чтобы полностью изучить факторы, влияющие на наше сознание, но даже те знания, которые у нас уже есть, чрезвычайно важны. Например, понимание того, каким образом центр удовольствия связан с опорно-двигательной системой, показывает, когда люди более подвержены воздействию кнута, а когда — пряника. А понимание того, как стресс влияет на мозг, объясняет, почему люди болезненно реагируют на плохие новости, например о произошедших терактах.

На протяжении всей книги мы будем перемещаться вперед-назад по «коридорам» мозга, в которых нейроны постоянно взаимодействуют друг с другом, а также по коридорам моей лаборатории, где я записываю поведенческие и физиологические реакции людей. Мы также будем путешествовать по внешнему миру: окажемся в больнице на

Восточном побережье Соединенных Штатов Америки, руководству которой всего за один день удалось добиться от персонала почти 90%-ного соблюдения требования дезинфицировать руки; в доме престарелых в Коннектикуте, где здоровье его обитателей улучшилось благодаря их возросшему чувству контроля. Мы также узнаем о девушке, которая неосознанно спровоцировала психосоматические симптомы у тысяч людей, и о многом другом. Моим вопросом всегда будет «*почему?*». Почему одна стратегия вызвала ответную реакцию, а другая — нет? Почему мы соглашаемся с Джоном, но игнорируем Джейка? Если вы поймете, почему люди реагируют именно так, а не иначе, то получите конкретные инструменты для решения проблем, с которыми ежедневно сталкиваетесь в собственной жизни.